

KOKOUS RYHMÄN TYÖRUUKKASENA

Keskiössä kokoustyöskentely eräessä ammattikorkeakoulussa

Tiina Häkkinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Häkkinen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.5.2014
	Sivumäärä 88	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi KOKOUS RYHMÄN TYÖRUKKASENA: Keskiössä kokoustyöskentely eräässä ammattikorkeakoulussa		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Hakkarainen, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Anonyymi toimeksiantaja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön kohteena olevassa organisaatiossa, eräässä suomalaisessa ammattikorkeakoulussa, työryhmien kokouskäytänteisiin haluttiin parannusta. Ammattikorkeakoulujen taloudellinen tilanne on kiristynyt ja henkilöstön resurssit ovat pienentyneet. Työryhmätyöskentely ja kokoukset sitovat paljon työaika.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelma oli tutkia, kuinka kehittämisryhmien kokoukset tukevat ryhmille asetettuja tavoitteita. Lähemmin tarkasteltiin puheenjohtajien toimintaa ja kokousmuistioiden merkitystä ryhmien tavoitteiden ilmentäjänä. Kokoukset saivat merkityksensä osana ammattikorkeakoulun kulttuuria ja työryhmätyöskentelyä. Tutkimusaineiston muodostivat kokoushavainnointiaineisto ja kokousmuistiot. Opinnäytetyön tutkimusstrateginen lähestymistapa oli tapaustutkimus.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan puheenjohtajan rooli kehittämisryhmien tavoitteiden saavuttamisessa oli merkittävä. Merkityksellistä oli, mitä asioita kokouksissa käsiteltiin ja miten kokousaikataulu rytmittyi organisaation vuosikiertoon. Lisäksi tärkeää oli, miten puheenjohtaja osallisti työryhmän jäsenet kokousprosessin eri vaiheissa. Kokouksen tehokkuus kasvoi, kun vuorovaikutus ja dialogi kokouksessa lisääntyivät. Kokousmuistioita tarkastelemalla ei selvinnyt, minkälaisia tehtäviä ja tavoitteita kehittämisryhmien viestinnälle oli asetettu. Kokousmuistiot olivat muodoltaan ja informaatioltaan eri ryhmissä erilaisia.</p> <p>Kokouskulttuuri oli vahvasti sidoksissa tutkittavan organisaation kulttuuriin. Kokousten muuttaminen on hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppuun. Kokouskulttuurin muuttaminen voi lähteä yhdestä ihmisestä, mutta onnistumiseen tarvitaan koko yhteisö.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kokous, puheenjohtaja, kehittämisryhmä, kokousmuistio, ammattikorkeakoulu, organisaatiokulttuuri		
Muut tiedot		



Author(s) Häkkinen, Tiina	Type of publication Master's Thesis	Date 8.5.2014
	Pages 88	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title MEETINGS AS A TOOL FOR GROUPWORK - With the emphasis on the working practices in meeting situations in one Finnish university of applied sciences		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Hakkarainen, Sinikka		
Assigned by Anonymous		
<p>Abstract</p> <p>The object of study – one Finnish University of Applied Sciences – was in need of improvements in their meeting practices. The economic situation of the university has tightened, and less money has been allocated on human resources. A considerable part of the precious working time is nowadays spent on various kinds of meetings.</p> <p>The study focused on the problem of how the development groups are able to support their target-ed objectives. The chairs' activities were under close scrutiny as well as the significance of memos as reflectors of the group objectives. Meetings became part of the expressions of the culture of universities of applied sciences and teamwork. The research material consist of records of observa-tions taken down in meetings and of the memos. The thesis was carried out as a case study.</p> <p>According to the results of the study, the chair's role in attaining the objectives of the various de-velopment groups was significant. It was of relevance which matters were discussed and how the meeting timetables were adjusted to the organization's annual circle. Apart from these findings, the team members' inclusion in various phases of the meeting process turned out to be vital. Meetings became more effective with active interaction and dialogue.</p> <p>When examining the memos it could not be detected what kinds of tasks and objectives were set to the communication in the development groups. The memos were many and had varied forms and information levels.</p> <p>The meeting culture was strongly tied to the examined organizational culture. Changes in the meet-ing practices were seen as an attack on the most permanent parts of the organization. Changes in the meeting culture can start off from an individual, but for them to be successful, the whole com-munity's input is needed.</p>		
Keywords meeting, chair, development group, memo, university of applied sciences, organizational culture		
Miscellaneous		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	AMMATTIKORKEAKOULU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	5
2.1	Ammattikorkeakoulut muutoksessa	5
2.2	Ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuri.....	6
2.3	Osallistuminen ja yhteistyö ammattikorkeakoulussa	10
3	TYÖRYHMÄTYÖSKENTELY OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA....	12
3.1	Työryhmätyöskentelyn merkitys	12
3.2	Vuorovaikutus ja yhteistoiminta ryhmässä	15
4	KOKOUKSET TYÖRYHMÄTYÖSKENTELYSÄ.....	19
4.1	Kokouksen määritelmä ja kokoustutkimus	19
4.2	Kokousten merkitys organisaation toiminnassa	22
4.3	Roolit ja kokousasiakirjat kokoustyöskentelyssä	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	34
5.2	Tutkimusaineiston kuvaus, hankinta ja analyysi	37
6	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
6.1	Kehittämisryhmien tehtävät ja nimeäminen.....	48
6.2	Kokoukset strategian toteuttamisen tukena.....	49
6.3	Kokoukset sisäisen yhteisöllisyyden ja työn organisoinnin tukena.....	54
6.4	Kokoukset laadun varmistajina	59
6.5	Kokoukset päätöksen teon tukena	62
6.6	Tarina erään suomalaisen ammattikorkeakoulun kehittämisryhmien kokouksista	64
7	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET.....	78

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	34
Kuvio 2. Tutkimuksen konteksti	35
Kuvio 3. Tutkimusaineiston hankinta	39
Kuvio 4. Havainnoinnin toteuttaminen	41
Kuvio 5. Tunnistetietojen esiintyminen kokousmuistioissa	61

1 JOHDANTO

Kokoukset ovat turhaa ajanhukkaa! Tuloksettomien ja turhien kokousten ja palaverien määrä syö tehokasta työaika. Tässä on pari lehtiotsikkoa viimeisen vuoden ajalta. Työyhteisöissä järjestetään paljon kokouksia ja palavereita, ja niissä käytetään paljon työaika. Joidenkin henkilöiden työajasta suurin osa kuluu erilaisissa kokouksissa. Tutkimusten mukaan yritysten toimitusjohtajat käyttivät 2000-luvun alussa keskimäärin 17 tuntia viikossa kokouksiin ja muulla johtoportaalla kokouksiin kului peräti 23 tuntia. Kokonaisuudessaan johto arvioi, että vain puolet kokouksista oli tuottoisia. Neljän hengen puoli tuntia kestävä kokous kerran viikossa maksaa yritykselle 17 600 dollaria vuodessa. (Erkkilä 2012, 69.)

Työn luonne on muuttunut yhä enemmän suorittavasta työstä asiantuntijatyöksi. Tämän myötä tiedon johtaminen, käsittely ja yhteiseksi tekeminen ovat olennaisia asioita organisaation sisäisissä kokouksissa. Kasvokkainen kokous on paikka, jossa tiedosta tulee yhteistä ja samalla tavalla ymmärrettyä. Näin ollen kokoukset ovat välttämättömiä, mutta niiden toimintatavoissa on parantamisen varaa. (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003, 260.) Taloudellisuuden ja järkevän ajankäytön vuoksi on tärkeää, että kokoukset ja palaverit palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla organisaation yhteisiä päämääriä.

Opinnäytetyön kohteena olevassa organisaatiossa, eräässä suomalaisessa ammattikorkeakoulussa, työryhmien kokouskäytänteisiin halutaan parannusta. Ammattikorkeakoulujen taloudellinen tilanne on kiristynyt ja henkilöstön resurssit ovat pienentyneet. Tämä tarkoittaa sitä, että vähemmällä henkilömäärällä tehdään samat asiat, ja työryhmätyöskentely sekä kokoukset sitovat työaika. Institutionaalisesti koottujen työryhmien kokouksissa runsaasti aikaa kuluu rutiiniasioihin ja uuden luomiselle ja pohtimiselle ei jää riittävästi tilaa. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation edustajan mukaan tähän ei ole enää varaa.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössäni kuvaan, miten kokoukset tukevat tutkittavassa organisaatiossa työryhmille määriteltyjä tehtäviä ja työryhmien tarkoitusta. Lähemmin tarkastelen puheenjohtajien toimintaa ja kokousmuistioiden merkitystä ryhmien tavoitteiden ilmentäjänä. Kokousten tarkastelun kannalta ei ole yhdentekevää, missä konteksteissa niitä tarkastellaan. Kokoukset saavat merkityksensä osana ammattikorkeakoulun toimintakulttuuria sekä ydintoimintoja tukevaa ja toteuttavaa työryhmätyöskentelyä.

Opinnäytetyö etenee siten, että tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan ammattikorkeakoulua toimintaympäristönä, avataan työryhmätyöskentelyn merkitystä organisaatiossa sekä kokousten roolia työryhmätyöskentelyssä. Tutkimusosuuden alussa esitellään tutkimustehtävä tutkimuskysymyksineen. Sen jälkeen käsitellään tuloksia kehittämisryhmien tehtävien kautta ja nostetaan esille yhteisiä ominaispiirteitä, jotka kuvaavat kehittämisryhmien kokouksia konteksteissaan. Pyrin luomaan kehittämisryhmistä yhtenäisen tarinan, joka ilmentää yhtä tulkintaa tapauksesta. Lopuksi pohditaan opinnäytetyötutkimusprosessia, sen luotettavuutta ja kiinnostavia jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyössä ei ole taustalla yhtä suurta teoriaa, vaan opinnäyte etenee ilmiöpohjaisesti, ja erilaiset teoriat ja käsitteet toimivat tulkintakehyksinä. Ne mahdollistavat aineiston ja ilmiön tulkinnan. Eskola (2007, 164) toteaa, että tällainen tapa voi olla sekava ja eklektinen mutta onnistuessaan toimiva ja palkitseva. Kirjoitan raportin minä-muodossa. Minä-muodon käyttäminen raportoinnissa yleistyy koko ajan reflektoidun työotteen lisääntymisen myötä (mts. 181). En liitä tausta-aineistoa opinnäytetyöraportin liitteeksi tunnistettavuuden takia. Etukäteen ei tiedetty, minkälaisia tuloksia saadaan, siksi kohdeorganisaatio ja työryhmien jäsenet pidetään nimettöminä.

2 AMMATTIKORKEAKOULU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Tässä luvussa kuvaan suomalaista ammattikorkeakoulujärjestelmää ja ammattikorkeakoulujen organisaatiokulttuuria. Lisäksi luon katsauksen osallistumisen ja yhteistyön käytänteisiin asiantuntijaorganisaatiossa, joka ammattikorkeakoulu on.

2.1 Ammattikorkeakoulut muutoksessa

Suomalainen ammattikorkeakouluverkosto koostuu 27:stä eri puolella Suomea sijaitsevasta monialaisesta ammattikorkeakoulusta. Ammattikorkeakoulut tulivat osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää 1990-luvulla, kun ammatillisia oppilaitoksia liitettiin toisiinsa. Ammattikorkeakoulujen perustamisen lähtökohtina olivat tarpeet suomalaisen koulutusjärjestelmän parantamiseen. Merkittävä tavoite oli uudenlainen osaaminen, joka nousi muuttuneesta toimintaympäristöstä, muuttuneesta työorientaatiosta ja muuttuneesta oppijasta. Ammattikorkeakoulujen syntymisen myötä koulutuksen ja tutkimuksen työelämälähtöisyys vahvistui merkittävästi. (Arene 2013.)

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (L 01.08.2003/351.)

Ammattikorkeakoulutuksen ydin on työelämälähtöisyys, jonka avulla kehitetään koulutuksen laatua ja pyritään vastaamaan yhteiskunnan ja työelämän nopeisiin muutoksiin yhä paremmin. Soveltava, opetuksen kehittämistä palveleva tutkimus- ja kehitystoiminta on yksi ammattikorkeakoulujen lain mukaisista tehtävistä. Ammattikorkeakouluilla on myös merkittävä rooli aluekehitystyössä ja lähialueen elinkeinoelämän tukemisessa. Ammattikorkeakoulut tarjoavat erilaisia palveluita opiskelijoille ja henkilöstölle sekä erityisesti alueensa työ- ja elinkeinoelämälle. (Arene 2013.)

Perustamisestaan lähtien ammattikorkeakoulut ovat olleet jatkuvien muutosten kohteena. Tällä hetkellä keskustelua käydään korkeakouluverkoston supistamisesta ja mahdollisista fuusioista. Rahoitusmallia on muutettu tulostavoitteisempaan suuntaan, ja syksyllä 2012 vähennettiin merkittävästi koulutuspaikkojen määrää. Kaikki ammattikorkeakoulut joutuivat hakemaan toimilupaansa uudelleen syksyllä 2013. Tämä on osa ammattikorkeakoululain muutosta, jossa on tarkoitus muuttaa ammattikorkeakoulut yhtiöiksi ja siirtää valtion rahoituksen piiriin. (Ilmavirta, Salminen, Ikävalko, Kaisto, Myllykangas, Pekkarinen, Seppälä & Apajalahti 2013, 30–32.) Laajassa ammattikorkeakoulu-uudistuksessa lainsäädäntöä uudistetaan ja siirrytään tulospereustaiseen rahoitusmalliin. Rahoituksen määräytymisperusteissa ja rahoituskriteereissä otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen koko lakisääteinen toiminta laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta korostaen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä -loppuraportissa (Ilmavirta ym. 2013, 110-114) nostettiin esille korkeakoulujen kolmas tehtävä eli yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Jo nyt yhteiskunnallinen ja alueellinen vaikuttaminen on korkeakoulujen lakisääteinen tehtävä, mutta sen luonteesta ja koko käsitteestä käydään jatkuvaa keskustelua. Keskeisenä keskustelun aiheena on ollut, toteutuuko yhteiskunnallinen vaikuttaminen kahden perustehtävän kautta vai onko se erillinen kolmas tehtävä. Toinen seikka on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden suhde rahoitukseen. Miten henkilöstö motivoidaan tekemään sellaista, josta ei suoraan makseta?

2.2 Ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuri

Ammattikorkeakoulujen organisaatiokulttuuria on muokannut vahvasti kunkin taustalla olevan opistoasteen oppilaitoksen oma konkreettinen alakohtainen ja osin sukupuolen mukaan eriytynyt historiansa (Herranen 2010,44). Tutkimuksessaan monialaisen ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuurista Päivi Jaatinen (1999, 208) nosti esille eri koulutusalojen kulttuurien erilaisuuden, joka perustuu ainakin osittain kou-

lutusalojen erilaiseen tiedeperustaan. Erilainen tiedeperusta vaikuttaa siihen, miten eri ilmiöt ymmärretään ja mitkä asiat nähdään mahdollisina ja tavoiteltavina.

Jaatisen (1999, 209) tutkimus rakensi liiketaloudelle, sosiaaalialalle, tekniikalle ja terveysalalle toisistaan osittain poikkeavat kulttuurit. Yksi oleellinen ja merkittävä ero ilmeni oppimiskäsityksessä. Taustalla on kunkin oppilaitoksen yhteinen oppimisprosessi, josta on tullut itsestäänselvyys. Mahlamäki-Kultasen (1998, 31) mukaan ammattillisten oppilaitosten kulttuuri oli autoritaarinen ja työn ja vallan jako perustui tarkasti määrättyihin rooleihin ja hierarkiaan. Tyypillisiä oppilaitosten kulttuurisia piirteitä olivat opettajien erillisyys ja itsenäisyys työssään sekä konservatismi ja rehtorin vahva auktoriteettiasema ja valta suhteessa opettajiin sekä rehtorin keskeinen merkitys ja rooli oppilaitoksen kulttuurin luomisessa. (Mts. 154. Myös ammattikorkeakoulussa johtavalla rehtorilla on paljon valtaa ja vastuuta. Hallituksen puheenjohtajana rehtori nimeää hallituksen ja ammattikorkeakoulun johtoryhmän jäsenet. Hän myös määrittelee apulaisrehtorin toimenkuvan ja valvoo koulutusohjelmajohtajien työtä. (Herranen 2010, 58.)

Aiemmin opettamisen ympärille tiiviisti rakentunut opettajan toimenkuva laajeni siirryttäessä ammattikorkeakouluun. Herranen (2010, 58) toteaa, että *koulumaisesti toimivien oppilaitosten opettajakunnan oli muututtava ”yhdessä yössä” ammattikorkeakoulun opettajakunnaksi, joka toimii rehtorin ja koulutusohjelmajohtajan alaisuudessa ja jonka tuli vastata ammattikorkeakouluhankkeen toteuttamisesta käytännössä*. Opettajien velvollisuuksiin kuuluu kehittää oman alansa opetusta, seurata työelämän kehitystä ja osallistua opetussuunnitelman laatimiseen, opiskelijavalinnan hoitamiseen sekä omaa ammattitaitoaan ylläpitävään ja kehittävään koulutukseen. Heidän tulee myös perehtyä työelämään ja hoitaa ammattikorkeakoulun hallintoelinten jäsenyyteen liittyvät tehtävät tai muut opettajalle määrätyt tehtävät. (Mts. 55.) Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tehtävän myötä opettajien toimenkuvaan kuuluu kiinteästi TKI-toiminnan ja opetustehtävän välisten suhteiden tiivistäminen, kansainvälinen yhteistyö sekä yhteistyö yritys- ja elinkeinoelämän kanssa. Niin opettajat kuin opiskelijat sitoutetaan kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, ja opettajien työotteen tulisi olla innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä edistävää. (Ilmavirta ym. 2013, 13.)

Jaatisen (1999, 206) tutkimuksessa tuli esille ammattikorkeakoulun kulttuurin kerrostuneisuus. Virallinen kulttuuri noudatti perustamisideologian linjauksia, ja toiveena on symbolinen yhteisöllisyys, ajatus yhteisestä identiteetistä, kun taas joidenkin alojen tulkinnan mukaan amkilaisuudessa ovat keskeisiä institutionaalinen byrokratia, toiminnan säännöt ja niiden valvonta (Herranen 2010, 184.) Opettajien perusoletuksille rakentuva "todellinen" kulttuuri erosi perustamisideologian linjauksista. "Todelliset" kulttuurit erosivat myös keskenään eri koulutusaloilla ja koulutusyksiköissä. (Jaatinen 1999, 208.)

Edellä kuvattu toiminta vastaa Scheinin (1984, 3-4) esittämää kulttuurin kerrostumista kolmeen osaan: artefaktit, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat näkyvä osa organisaatiokulttuuria, kuten logot, tunnukset, toimitilat, henkilökunnan asut ja organisaatiota koskevat kertomukset. Näkyvää osaa ovat myös yleinen ilmapiiri ja henkilöstön sisäiset suhteet toisiinsa. Artefaktien taustalla vaikuttavat organisaation arvot ja normit, jotka ovat organisaatiokulttuurin ydintä. Arvot ja normit ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä ja ne kertovat, mitä organisaatiossa pidetään tavoittelemisen arvoisena ja mitkä ovat hyväksytyjä käyttäytymistapoja vaikka niitä ei olisi paperille kirjoitettukaan. Scheinin mainitsevat perusoletukset kumpuavat yhtäältä organisaation historiasta ja tarinoista, toisaalta tavoitteista, ja ne ilmenevät yrityksessä muun muassa hiljaisena tietona. Perusoletukset ovat kulttuurin syvintä tasoa, ja ne voivat olla tiedostamattomia. Ne ovat maailmankuvan kaltaisia käsityksiä ihmisestä ja yhteiskunnasta.

Ammattikorkeakoulun julkipuhe rakentaa ihannetta ammattikorkeakoulusta eri alat ylittävän yhteistyön areenana, jossa ammattikorkeakoulu on edistykseen (rationaalisuuteen ja hyötyyn) sidottu instituutio, joka on jatkuvassa muutoksessa ja jossa ei ole paikkaa eri alojen perinteille. (Herranen 2010, 73, 77.)

Schein (1984, 39) toteaa, että muutosten tekeminen organisaatiossa on tuloksetonta, ellei kulttuurin roolia organisaation elämässä ymmärretä. Ei ole oikeampaa tai parempaa kulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä ympäristö sallii (mts. 36). Hyvä ja oikea kulttuuri riippuu siitä, miten hyvin yhteiset

piilevät oletukset luovat sellaisen strategian ja organisaation, joka on toimiva organisaation ympäristössä. Ammattikorkeakoulun yksi tärkeimmistä osaamisen strategisista välineistä on verkottuminen työelämään ja vahva usko omaan osaamiseen suhteessa toimintaympäristöön (Jaatinen 1999, 95.) Ammattikorkeakoulut ovat rakentuneet suuriksi koulutuskonserneiksi, mikä yhteisöllisyyden kokemuksen suhteen ilmenee hyvin ristiriitaisena. Tämä nostaa mukaan yleisen amkilaisuuden vastavoimaksi alaan sidotun erityisyyden. (Herranen 2003, 184.)

Tutkimuksessaan opettajan kollegiaalisesta yhteistyöstä ammattikorkeakoulussa Savonmäki (2007, 107-109) jäsensi ammattikorkeakoulukulttuurin opetus-, vuorovaikutus- ja hallintoareenoiksi, jotka edustavat väljää teoriajäsennystä opettajan työtodellisuudesta ja sen eri elementeistä. Savonmäki korostaa, että malli ei ole kokonaisesitys opettajan työstä vaan näkökulma kollegiaaliseen yhteistyöhön ja siinä vaikuttaviin ilmiöihin. Opetusareenalla keskiössä on opettajan ja opiskelijoiden suhde, jossa opettajalla on enemmän valtaa ja vastuuta. Vuorovaikutusareena jakaantuu informaaliin osaan ja formaaliin osaan. Edellinen linkittyy lähelle opetusareenalla tapahtuvaa toimintaa, eli se on spontaania suunnittelua, tukea, apua, vinkkejä ja rentoutumista, joiden avulla työssä jaksetaan. Formaalisissa puoleissa vuorovaikutusta määrittelevät hallinnolliset normit, johtaminen ja päätökset. Tämä tarkoittaa hallinnon säätelystä opetussuunnitelmatyötä, strategiatyötä ja laatutyötä. Työ rytmittyy erilaisilla kokouksilla ja palavereilla, jotka usein dokumentoidaan pöytäkirjoiksi ja muistioiksi.

Ammattikorkeakoulu asiantuntijaorganisaationa

Koulutusorganisaatio on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio. Koulujen onkin sanottu olevan asiantuntijaorganisaatioista vanhimpia. Tutkielmassaan asiantuntijayhteistoiminnan johtamisesta Forsström (2008, 20) tarkasteli asiantuntijuutta muun muassa yhteisöllisyyden ulottuvuuden kautta. Millerin (1969) mukaan yhteisön asiantuntijuus ei saa olla riippuvainen yksilön tiedoista vaan asiantuntijuus kasvaa tietoa luovuttamalla. Tiedon tulisi olla kaikkien tarvitsevien saatavilla. Asiantuntijoiden yhteistoiminta nähdään olennaisena osana älykkäiden organisaatioiden tietotyötä, joissa työntekijät ratkaisevat ongelmia yhdistäen tietämyksensä. Ideaalitilanteessa se näkyy siinä, että asiantuntijat paneutuvat työhönsä ja auttavat toisiaan edistämään taito-

jaan ja tietojaan samalla toimien vastuuntuntoisesti. (Mts. 20.) Käsitys asiantuntijuudesta on laajentunut ja monipuolistunut. Yksilön asiantuntijuus täydentää muiden osaamista. Viimeisissä tutkimuksissa asiantuntijuus jaetaan kolmeen osa-alueeseen: asiantuntijuus tiedonhankintana, asiantuntijuus kulttuurisena osallistumisena ja asiantuntijuus tiedon luomisena. (Isoherranen 2005, 77.)

Ammattikorkeakoulussa asiantuntijuuden voi nähdä myös yhteisön ominaisuutena, ei ainoastaan yksilön. Ammattikorkeakoulussa asiantuntijuuteen kuuluu paitsi alan osaaminen, myös taito käyttää osaamista oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa. Siten asiantuntijuuteen sisältyy henkilökohtaisen osaamisen lisäksi yhteisöllinen ulottuvuus. (Savonmäki 2007, 90.) Se luo kompleksisen tilanteen, sillä yksittäinen opettaja edustaa kehittyvää asiantuntijuutta, joka on vaikeasti kommunikoitavaa, varjeltua omaisuutta. Toisaalta asiantuntijuutta halutaan kehittää moniammatillisesta näkökulmasta yhdistäen eri henkilöiden osaamista. (Mts. 75.) Tässä on uutta vaatimus kommunikaatiosta ja yhteisestä asiantuntijuudesta, jonka ylläpitäminen vaatii yhä enemmän keskittymistä yhteistyöhön fragmentoituvassa organisaatiokulttuurissa (mts. 155.)

Asiantuntijatyössä tiedon siirtyminen asiantuntijalta asiantuntijalle ja työryhmien välillä on tärkeää. Asiantuntijoiden välisellä viestinnällä on kolme tärkeää merkitystä: 1) toinen toiselta oppiminen, 2) ajan tasalla pysyminen ja sen myötä 3) turhan työn ja päällekkäisyyksien karsiminen. (Juholin 2009, 174.)

2.3 Osallistuminen ja yhteistyö ammattikorkeakoulussa

Osallistuminen voidaan määritellä eri tavoin. Heller (Kykyri 2008, 148-150) määrittelee osallistumisen prosessiksi, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työoloihinsa jonkin verran. Oikea-aikainen, jo valmisteluvaiheessa oleva osallistuminen, on todellista osallistumista. Vastakohtana sille on pelkkä muodollinen osallistuminen. Heller jakaa osallistumisen kolmeen pääluokkaan; välttämätön osallistuminen, epävirallinen osallistuminen ja virallinen osallistuminen.

Osallistumisen tavoite on kannatettava, ja organisaatioissa pyritään siihen, että mahdollisimman moni työntekijä osallistuu asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Henkilöstön osallistuminen lisää organisaation osaamispääomaa verrattuna tilanteeseen, että organisaation johto ohjaa toimintaa. Käytännön hyötyjä työntekijöiden osallistumiselta odotetaan haasteellisissa ja ristiriitoja sisältävissä tilanteissa sekä tilanteissa, joissa uuden oppimisen tarve on suuri. Osallistumisen on ajateltu tuovan mukanaan monia hyödyllisiä asioita - lisää motivaatiota, parantaa työpaikan ilmapiiriä ja siten parantaa työtyytyväisyyttä. (Mts. 150.)

Useisiin tutkimuksiin viitaten Kykyri (2008, 151-153) toteaa, että osallistumiseen käytetyistä voimavaroista huolimatta osallistuminen organisaatioissa ei ole onnistunut kovinkaan hyvin eikä henkilöstön halukkuutta osallistua organisaatioiden päätöksentekoon ja kehittämiseen voida pitää itsestään selvänä. Se on huomioitava, kun organisaatiossa pyritään edistämään osallistumista.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön kiinnostus organisaation toiminnan kehittämiseen riippuu siitä, miten paljon käsiteltävänä olevat asiat liittyvät henkilökohtaiseen työhön. Osallistuessaan päätöksen tekoon yksittäisen henkilön tulisi olla tietoinen omasta roolistaan sekä toimivaltansa vaikutuksesta niin päätöstä tehtäessä kuin sitä toteuttaessa. (Vulkko 2001, 25.)

Ammattikorkeakoulussa osallistuminen yhteiseen kehittämiseen tapahtuu pitkälti erilaisten alaryhmien jäsenyyden kautta. Jäsenyys näissä ryhmissä ei johdu niinkään työn vaatimuksista, vaan se syntyy työn organisoinnin ja työnjaon seurauksena, ja se on koulun institutionaalisesta tehtävästä ja sen mukaisesta organisoinnista syntynyt toimintarakenne. Erilaiset työryhmät, tiimit ja kokoukset käsittelevät yhteisiä asioita sen työnjaon pohjalta, mikä organisaatiossa on tehty. Opettajat suhtautuvat kriittisesti tähän ennalta organisoituun yhteistyöhön. Kritiikki näyttäytyy useimmiten osallistumattomuutena ja kyynisenä suhtautumisena. Yhteiset kokoukset eivät kiinnosta toteutustapansa vuoksi, vaikka työaikasuunnitelmassa niille olisi määritelty tuntimäärät. Opettajat puhuvat niistä osallistumiskokouksina, joista tulee kumileimasinolo, ja niiden vaikutus on työstä vieraannuttava. (Savonmäki 2007, 86-87.)

Savonmäen (2007, 156-158) saamien tulosten mukaan projektikulttuuri on luonut uudenlaisia mahdollisuuksia sisäiseen rajoja ylittävään yhteistyöhön. Projekteissa korostuu yhdessä tapahtuva suunnittelu ja toteutus perusopetusta enemmän. Se lisää sisäistä verkostoitumista, ja sen myötä kollegiaalisuuden merkitys korostuu opettajan työssä. Hankaluutena on koettu henkilökemia, yhteisen kielen löytäminen eri alojen välillä ja sitoutuminen työskentelyyn. Projektit tarjoavat kokemuksen uudesta toimintatavasta, joka parhaimmillaan voi siirtyä pysyväksi käytännöksi. (Mts. 160.)

3 TYÖRYHMÄTYÖSKENTELY OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA

Erilaiset ryhmäilmiöt ovat aina mukana vaihtuvissa ja nopeasti muodostuvissakin ryhmissä. Tässä luvussa käsittelen ryhmäilmiöiden perusasioita moniammatillisten työryhmien näkökulmasta. Työskentely työryhmissä helpottuu, kun ymmärtää ja tiedostaa mitä ryhmän vuorovaikutuksessa tapahtuu, ja kuinka ryhmän kehitysvaiheet vaikuttavat ryhmän toimintaan. (Isoherranen 2005, 35.)

3.1 Työryhmätyöskentelyn merkitys

Työelämässä korostetaan yhä enemmän työskentelyn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Verkostomainen työtapa, tiimit ja työryhmät ovat osa jokapäiväistä työtä: yhteistyökykyä testataan joka päivä. Enää ei riitä, että asiantuntija osaa asiat ja tietää ratkaisut. Tärkeää on osata ilmaista itseään, kuunnella muita ja saada muut kuuntelemaan itseään. (Vaahtio 2008, 8).

Organisaatiot koostuvat "osaorganisaatioista", joita kutsutaan esimerkiksi yksiköiksi, keskuksiksi, työryhmiksi tai tiimeiksi. Toiminta tapahtuu näissä osaorganisaatioissa tai niiden välillä. (Vulkko 2001, 26.) Ryhmissä tehtävää yhteistyötä tulee tutkia kyt-

kemällä tarkastelu myös organisaatioon, jossa ryhmät toimivat. Konteksti ja ympäristötekijät vaikuttavat muun muassa päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun ryhmässä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2003, 23.) Ryhmän sisäinen hierarkia ja ryhmään tai sitä ympäröivään organisaatioon laajemminkin historian aikana rakentunut yhteistyö- ja keskustelukulttuuri saattavat osaltaan olla estämässä osapuolten tasapuolista osallistumista työryhmän työskentelyyn ja kokouksen kulkuun. (Nikander 2002, 67.) Ryhmään syntyy organisaation toimintakulttuuri eli yhteisölle ominaiset tavat toimia, jotka kertovat kuinka asioita ryhmässä tehdään (Juuti ym. 2010, 96).

Huolimatta siitä, että ryhmätyöskentely on yhä tärkeämpää ja yleisempää työyhteisöissä, työskentely ryhmässä aiheuttaa henkilöstössä tiedostettua tai tiedostamatonta vastenmielisyyttä. Asenne työryhmätyöskentelyä kohtaan todennäköisesti vaikuttaa aktiivisuuteen ryhmässä sekä ylipäättään tyytyväisyyteen ryhmän toimintaa kohtaan. (Huotari ym. 2003, 90.) Työyhteisöjen toiminnan kehittäminen vaatii ryhmien sisäisen ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittämistä (mts. 83). Ryhmä saa aikaan hyviä tuloksia, mikäli ryhmän keskusteluissa jaetaan aidosti jäsenten tiedot ja kokemukset (Juuti ja Rovio 2010, 48).

Ammattikorkeakoulussa jäsenyys erilaisissa työryhmissä syntyy työnjaon ja työn organisoinnin seurauksena. Se on toimintarakenne, joka on syntynyt koulun institutionaalista tehtävästä ja sen mukaisesta organisoinnista. Eri työryhmissä ja niiden kokouksissa käsitellään yhteisiä asioita sen työnjaon pohjalta mikä organisaatiossa on tehty. (Savonmäki 2007, 86-87.)

Ryhmän kaksoistavoite

Ryhmän tehtävät voidaan jakaa asiatehtäviin ja suhdetehtäviin. Perustehtävä on se tehtävä, jota varten ryhmä on perustettu. Suhdetehtäviin puolestaan kuuluvat muun muassa ryhmän sidoksisuus eli koheesion ylläpitäminen sekä positiivinen ja negatiivinen vuorovaikutus ryhmässä. (Huotari ym. 2003, 15.) Perustehtävä on ensisijainen ryhmää yhdistävä ja toimintaan motivoiva tekijä. Ryhmä syntyy aina tehtävän ympärille ja sen olemassaolo riippuu tehtävän suorittamisesta. (Juuti ym. 2010, 99.) Kopakkala (2008, 18) määrittää suhdetehtävän sosiaalisesti oheistehtäväksi, joka syntyy

ihmisen tarpeesta elää henkilökohtaista elämää, olla pätevä työyhteisön jäsen ja muuttua vuorovaikutuksessa suhteessa muihin.

Tietoisuus perustehtävästä on mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohta. Se helpottaa ryhmän jäsenten motivoitumista sekä keskinäistä työnjakoa tehtävien suorittamisessa. (Niemistö 1998, 37.) Tämän vuoksi vakiintuneenkin ryhmän on hyvä kerrata säännöllisesti päätöksenteon ja tehtäväkenttensä peruseriaatteen, jolloin yhdessä tehtävän työn hahmottaminen on helpompaa (Nikander 2002, 69). Vaikka ryhmän jäsenet tietävätkin ryhmän tavoitteen, on ryhmän vetäjän huolehdittava siitä, että ryhmä toimii sen mukaisesti. Mikäli ryhmä unohtaa perustavoitteen ja askartelee toisarvoisissa kysymyksissä, se kertoo usein dynaamisten ja piilotajujen voimien vaikutuksesta ryhmässä. Tällöin ilmiöiden tiedostaminen ja käsittely voi auttaa ryhmää hoitamaan tehtävänsä vastuullisemmin. (Niemistö 1998, 38.)

Ryhmädynaamiset ilmiöt

Ryhmädynaamiset ilmiöt vaikuttavat suuresti ryhmän toimintaan. Ryhmän omasta toiminnasta esiin nousevia ilmiöitä ovat muun muassa ryhmän kehitysvaihe, ja roolit ryhmässä. Tehtäväsuuntautuneen ryhmän kehitysvaiheita kuvataan usein Tuckmanin (1965) neljän toisiaan seuraavan vaiheen kautta. Vaiheet on yleensä tiivistetty sanoihin muodostumisvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), yhdenmukaisuusvaihe (norming) ja hedelmällisen yhteistyön ja toimivan yhteisöllisyyden vaihe (performing). Myöhemmin Tuckman (Tuckman & Jensen 1977) lisäsi malliinsa viidennen vaiheen: lopetus (adjourning). (Niemistö 1999, 161-162.) Jokaisessa vaiheessa on kaksi osaa: siirtymä, jossa edellisestä vaiheesta siirrytään seuraavaan ja varsinainen kehitysvaihe (Kopakkala 2008, 59). Jokainen ryhmä noudattaa yksilöllistä kehitystä, ja ryhmä etenee ja peruuttaa kehityksessään. Mallin avulla kuitenkin voidaan arvioida ryhmän tilaa ja tarpeita sekä ohjata ryhmää oikealla tavalla eteenpäin. (Mts. 59.)

Työryhmässä rooleja voidaan tarkastella sosiaalipsykologisen rooliteorian mukaan tai sosiaalisen systeemin tuottamana sosiaalisena roolina. Sosiaalipsykologiassa roolin käsite kytketään sosiaaliseen asemaan, ja sen ajatellaan määräytyvän ulkoapain muiden odotusten kautta. Esimerkiksi opettaja opettaa ja lääkäri tutkii, koska sitä heiltä

odotetaan. Sosiaaliset systeemit tuottavat sosiaalisia rooleja, jotka ovat sopimuksia. Esimies, alainen, opiskelija, opettaja ovat rooleja, jotka ovat toistensa vastarooleja. (Niemistö 1999, 86; Kopakkala 2008, 100-101.)

Ryhmän jäsenille muodostuu rooleja sen mukaan, millainen heidän tehtävänsä ryhmässä on. Roolit voivat olla joko virallisia tai epävirallisia. Virallisten roolien, kuten puheenjohtajan ja sihteerin, velvoitteet ja sisällöt ovat usein määriteltyjä etukäteen. Ryhmän kehittyessä syntyy myös epävirallisia rooleja, joihin liittyy henkilökohtaisia tunteita ja ne pohjautuvat persoonaamme ja henkilökohtaisiin tunteisiimme toisiimme kohtaan. Tällaiset roolit syntyvät ja kehittyvät ryhmän vuorovaikutuksessa ja ne voivat olla itse otettu tai toisilta saatu. Roolit ovat tehtävän suorittamiseen suuntautuvia, ryhmää ylläpitäviä ja sen toimintaa helpottavia tai ryhmän toimintaa häiritseviä rooleja. (Kielijelppi 2014.)

3.2 Vuorovaikutus ja yhteistoiminta ryhmässä

Vuorovaikutus on työyhteisön tai ryhmän tavoitteiden ja saavuttamisen tai tehtävien toteuttamisen edellytys. Vuorovaikutus luo ja ylläpitää ryhmän jäsenten välisiä suhteita. Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä viestintä on välttämätöntä työyhteisössä, koska se mahdollistaa riittävän luottamuksen rakentumisen, kyllin avoimen ilmapiirin muodostumisen ja säilymisen sekä ryhmän sidoksisuuden eli koheesion. (Huotari 2005, 89.) Etenkin työryhmissä työskenteleminen vaatii vankkaa yksilöiden viestintäosaamista. Tämä korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa toiminta pohjautuu jaettuun asiantuntijuuteen ja tiimityöhön. (Mts. 92.)

Hirokawa (mts. 87, 233) on tutkinut tehokkaiden ja tehottomien ryhmien vuorovaikutusta päätöksenteossa. Tutkimuksissa on havaittu, että ryhmät eroavat siinä, kuinka paljon ryhmän jäsenet osallistuvat vuorovaikutukseen tai kuinka paljon esittävät mielipiteitä. Tehokkaassa ryhmässä eri näkemykset otetaan huomioon ja niitä arvioidaan kriittisesti. Hyvä kommunikointi ja selkeä viestintä ovat onnistuneen ryhmätyön kulmakiviä ja tukevat osallistujan tunnetta siitä, että hän osaa työnsä ja että hän saa sille arvostusta myös muilta työyhteisön jäseniltä (mts. 56). Epäonnistuneessa työs-

kentelyssä osallistuja kokee jääneensä kuulematta, tulleen ohipuhutuksi tai kokee kokoukset kiireen keskellä turhiksi ja aikaa vieviksi. Sekä hyvässä että pahassa ryhmien työskentely voi heijastua myös työssä viihtymiseen, työilmapiiriin ja tiedonkulkuun. (Nikander 2002, 57.)

Ryhmässä työskennellessä yksilön käyttäytyminen kietoutuu tiiviisti ryhmän muiden jäsenten käyttäytymiseen. Tämä tulee ilmi muun muassa siinä, että avoin, ulospäin suuntautunut henkilö, voi jossakin ryhmässä olla hiljainen ja vetäytyvä. Ryhmän toimivuus ja tuloksellisuus syntyy jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. (Huotari ym. 2005, 92.) Ryhmätilanteet haastavat yksilöä jatkuvasti ja yksilö tasapainoilee sen suhteen, missä määrin hän alistuu ryhmän toiveisiin ja missä määrin suuntautuu itsensä toteuttamiseen. (Juuti ym. 2010, 87.)

Vuorovaikutusprosesseja, mitkä heikentävät uuden tiedon luomista ovat mm. ryhmäajattelu ja ryhmäpolarisaatio. Ryhmäajattelu kuvaa prosessia, jossa ryhmä tekee huonoja tai epärationaalisia päätöksiä huomioimatta asiaan liittyvää olennaista informaatiota. Jokainen ryhmän jäsen sopeuttaa mielipiteensä muun ryhmän ajattelun mukaiseksi, epäilijät leimataan epälojaaleiksi ja vaikeneminen tulkitaan myöntymiseksi. Myös ryhmäpolarisaatio johtaa huonoihin päätöksiin tai ratkaisuihin. Ryhmän jäsenet ottavat usein suurempia riskejä tai tekevät yhdessä riskialttiimpia tai varovaisempia päätöksiä verrattuna jäsenten yksilöinä tekemiin päätöksiin ja ratkaisuihin. (Huotari ym. 2005, 84-85.)

Leppilampi (2004) on tarkastellut yhteistoiminnallisuuden merkitystä työyhteisöjen kehittämisessä, oppimisessa ja tulevaisuuden luomisessa. Yhteistoiminnallisen työyhteisökulttuurin syntymisen edellytys on yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen periaatteiden soveltaminen ja sisäistäminen. Näitä periaatteita ovat positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot sekä yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu. (Leppilampi 2004, 198-201.)

Positiivinen riippuvuus tarkoittaa ”me-hengen” luomista. Ryhmän menestyminen riippuu jokaisen jäsenen panoksesta ja yhden menestyminen vaikuttaa toisten me-

nestykseen. Ryhmän jäsenten tutustuminen toisiinsa, yhteisten tavoitteiden luominen ja pelisääntöjen sopiminen luovat hyvän pohjan positiivisen keskinäisen riippuvuuden rakentamiseksi. (Mts. 198.) Vuorovaikutteisessa viestinnässä kyse on sellaisten rakenteiden luomisesta, jotka ”pakottavat” ihmiset työskentelemään yhdessä. Merkityksellistä on ryhmän johtajan toiminta ja esimerkki vuorovaikutteisen kulttuurin luomiseksi. Tämä toteutuu yksinkertaisimmillaan pari- ja pienryhmätyöskentelyn avulla, palaveripaikkojen vaihtamisena sekä perinteisistä rakenteista (kuten istumajärjestyksestä) vapautumisena. (Mts. 198.)

Yksilöllinen vastuu korostaa jokaisen jäsenen vastuuta ryhmän onnistumisesta. Paras mahdollinen tulos, hyvä ilmapiiri sekä muutos asenteissa ja käyttäytymisessä toteutuu, kun yksilöllisen vastuun rinnalla on vastuu ja huolehtiminen muista ryhmänjäsenistä. (Leppilampi 2004, 199.) Sosiaalisten taitojen jatkuva harjoittelu on tärkeä osa yhteistoiminnallista työyhteisöä. Vastuu tästä on työyhteisön johdolla, jonka on mahdollistettava henkilöstön sosiaalisten taitojen vahvistaminen ja oppiminen. Tällä tarkoitetaan ryhmän jäsenenä toimimisen lisäksi ryhmän vetämisen taitoja, keskinäisen luottamuksen syntymistä ja toisen arvostamista. Lisäksi tarvitaan herkkyyttä ja taitoa kuunnella toista tarkkaavaisesti, neuvottelutaitoja sekä kykyä tehdä päätöksiä ja selviytyä ristiriitatilanteista. (Mts. 201.)

Parhaimmillaan kokoukset voivat olla esimerkkinä yhteistoiminnallisesta johtamisesta. Yhteistoiminnallisten rakenteiden ja kulttuurin luominen voi alkaa yhteistoiminnallisten kokousten toteuttamisena. Se voi olla pienoismalli koko organisaation yhteistoiminnallisesta työskentelystä. Yhteistoiminnallisesti johdetussa kokouksessa jokaisella on mahdollisuus osallistua kokouksen kaikkiin vaiheisiin ja sitä kautta tavoitteena on saada kaikki olemaan aidosti ja innostuneesti mukana kokouksessa. (Leppilampi 2004, 207.)

Ryhmän toiminnan arviointi ja kehittäminen

Ryhmätyöskentelyn kehittämisessä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että ryhmä saavuttaa hyviä tuloksia sitä paremmin, mitä tehokkaammin ja tulostietoisemmin puheenjohtaja, sihteeri ja jäsenet hoitavat oman roolinsa ja omat tehtävänsä yhteis-

työssä sopivan työnjaon mukaisesti (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 317). Ryhmän oppimisen perusta on oman toiminnan arviointi. Ryhmän on tärkeää saada palautetta toiminnastaan ympäristöstään, asiakkailtaan ja sisältä omasta organisaatiosta ja oman ryhmän jäseniltä. Palautteen ja arvioinnin myötä ryhmä oppii kaiken aikaa itsestään ja ympäristöstään eikä jää jäykästi tiettyyn kaavamukaiseen toimintaan. (Isoherranen 2005, 125-126.)

Ryhmän on syytä aika ajoin arvioida työskentelynsä kattavuutta, toimivuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuloksia. Ryhmässä voidaan arvioida työskentelyilmapiiriä, yhteistoimintakykyä ja sitä, miten itse kukin hoitaa oman roolinsa kehittämissyörymässä. Arviointi voi kohdistua myös suoraan kokouskäytänteisiin, ja käytettäviin menetelmiin ja välineisiin. (Mansukoski ym. 2008, 316.) Arvioinnin perusteella on mahdollista määritellä kehitystarpeet ja kehittämiskohteet sekä sopia tarvittavat toimenpiteet sekä yksilö- että ryhmätasolla. Tämä edellyttää halua ja kykyä tunnistaa kehittämistä kaipaavia kohteita sekä myös tunnustaa ne. (Mts. 317.)

Oman toiminnan reflektointitaito on yksi asiantuntijaorganisaation keskeisistä taidoista (Isoherranen 2005, 126). Tutkimuksessaan Hevonoja (2009, 41-50) jakaa reflektoinnin kolmeen eri osaan: itsereflektointiin, yhteisölliseen reflektointiin sekä organisaation kattavaan reflektointiin. Itsereflektoinnissa huomio kiinnittyy omaan identiteettiin, ja tarkoituksena on itsetietoisuuden parantaminen ja omien käytänteiden kehittäminen. Yhteisöllinen reflektointi tapahtuu käytännönyhteisöissä, jotka muodostuvat yhteisen päämäärän eteen toimivista jäsenistä. Käytännönyhteisöt ovat rakentaneet omia toimintatapoja ja käytänteitä selviytyäkseen organisaation asettamien tavoitteista. Organisaation laajuisessa reflektoinnissa pyritään yhteisöllisen kyseenalaistamisprosessin kautta muuttamaan organisaation käytänteitä.

Arviointi ja reflektointi kehittävät henkilöstön metakognitiivisia taitoja. Avain uusien asioiden omaksumiseen, uuden oppimiseen ja parantuneeseen työtehoon, on jokaisen henkilön hyvä itsetuntemus. (Leppilampi 2004, 201.)

4 KOKOUKSET TYÖRYHMÄTYÖSKENTELYSSÄ

Tämä luku käsittelee kokouksia osana työryhmien työskentelyä sekä kokousten onnistumisen kannalta merkittäviä näkökulmia. Lisäksi käyn läpi kokouksen eri määritelmiä ja teen katsauksen kokoustutkimuksiin.

4.1 Kokouksen määritelmä ja kokoustutkimus

Työyhteisöjen sisäisiä kokoontumisia kutsutaan monilla eri termeillä. Surakka (2009, 11) on koonnut yli 30 eri termiä sisäisille kokoontumisille. Yleisimmin käytetään termejä palaveri, kokous ja neuvottelu. Tavoitteet ja toivottu lopputulos ohjaavat pitkälti kokoontumisen luonnetta.

Kokous määritellään määrämuotoiseksi, sääntöihin sidotuksi vuorovaikutustapahtumaksi (Kansanen 2002, 118). Osallistujilla on tiettyjä institutionaalisia rooleja, jotka näkyvät tilanteessa erilaisiin oikeuksiin ja vastuihin suuntautumisena. Kokouksessa painotetaan määrämuotoisia menettelytapoja ja sääntöjä, joilla pyritään takaamaan kokouksen osallistujille mahdollisimman yhdenvertaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä toisaalta kokouksen joustava ja riittävän nopea eteneminen. Kokouksen muodollisuutta määrittävät lait, säännöt ja kokoustapa. (Niipola & Rauramo 2008, 2.) Tyyliiltään kokouksissa tapahtuva vuorovaikutus ja viestintä ovat keskimääräistä muodollisempaa ja kokousrutiineihin sidottua. Kokouksilla on puheenjohtaja ja sihteeri, ja kaikilla läsnäolijoilla on jonkin asteinen yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista. (Nikander 2002, 60.)

Palaveri on kokousta joustavampi ja vapaamuotoisempi. Usein palaverilla tarkoitetaan lyhytkestoista neuvonpitoa, jossa vuorovaikutus on rikasta, puheenvuoroja voidaan käyttää pyytämättä ja muistiota ei välttämättä laadita. (Vaahtio 2003, 24.) Neuvottelun avulla pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys neuvoteltavasta asiasta. Neuvottelu on tavoitteellinen, valittujen osanottajien välinen vuorovaikutus. (Kansanen 2002, 14.) Palaverien tavoin neuvottelut ovat joustavia ja vuorovaikutteisia.

Hyvä ilmapiiri on neuvottelun onnistumisen kannalta merkittävämpää kuin kaavan noudattaminen. (Vaahtio 2008, 26.)

Käytännössä kokous-, palaveri- ja neuvottelutermejä käytetään organisaatioissa sekaisin. Joissakin organisaatioissa puhutaan kokouksista, toisissa taas palavereista tai neuvotteluista. Työyhteisöissä on kokouksia, joissa asialista on puheenjohtajan korvien välissä, on kokouskaavaa noudattavia palavereita ja on myös neuvotteluja, joissa neuvottelun sijaan vaihdetaan ajatuksia. Yhteistä niillä on tavoitteena päästä yhteiseen tulokseen. (Mts. 26.)

Yhä useammin järjestetään virtuaalikokouksia, jolloin henkilöt eri paikkakunnilta tai eri maista voivat osallistua yhteiseen kokoukseen. Virtuaalikokousten hyödyntäminen säästää aikaa, vähentää matkakustannuksia ja ympäristöhaittoja. Alkavan ryhmän ensimmäinen kokous kannattaa mahdollisuuksien mukaan järjestää kasvotusten. Kasvotusten viestintä on tärkeää, varsinkin jos osallistujat eivät tunne toisiaan. (Ojala & Pöysti 2012, 41.) Verkostotyökaluilla voidaan tehostaa myös face-to-face –palavereita. Kokousajankohtien sopiminen on yksi iso kustannus ja turhautumisen aihe työssä. Jaettu sähköinen kalenteri on jo käytössä monessa yrityksessä. Sopivien kokousajankohtien löytämiseen on olemassa myös helppokäyttöisiä verkkopalveluja. (Mts. 42.)

Paula Erkkilä (2012) ja Marjukka Lehtinen (2012) ovat väitöskirjoissaan koonneet kattavasti kokoustutkimukseen liittyviä julkaisuja ja muita teoksia. Erkkilän (2012, 69) mukaan kokouksia on käytetty metodologisina keinoina muiden ilmiöiden tutkimisessa, mutta itse kokouksia on tutkittu empiirisesti harvoin. Kokoukset ovat kuitenkin tärkeitä ja kiinnostavia tutkimuksen kohteita, sillä ne ovat työpaikoilla pääareenoita, joissa luodaan ja välitetään organisaation tietoa ja tehdään organisaatioon vaikuttavia päätöksiä. Kokoukset vievät paljon aikaa etenkin johtajilla, joilla kokoukset muodostavat työpäivän keskeisimmän sisällön. Tieteessä kokoustilanteita on kuvattu vuorovaikutuksellisessa mielessä 1) luontaisesti tapahtuvana puheeseen perustuvana vuorovaikutuksena, 2) institutionaalisen vuorovaikutuksena sekä 3) autenttisen vuorovaikutustilanteena. (Mts. 70.) Kangasharju ja muut (2003, 260) ovat huomane-

neet, että johtamiskirjallisuudessa ja tutkimuksissa ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota tiedon käsittelyyn organisaatioiden autenttisissa vuorovaikutustilanteissa.

Erkkilän (2012, 70) löytämät tutkimusten aihepiirit käsittelevät kokouksia pääosin tehokkuuden, vuorovaikutuksen laadun ja yhteisen tiedon ja ymmärryksen syntymisen näkökulmista. Lisäksi kokoustutkimuksia on tehty kielitieteiden piirissä. Lehtisen (2012, 8) mukaan kokoustutkimus on työyhteisön vuorovaikutuksen tutkimusta, johon sovelletaan monia eri menetelmiä. Tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa etnografia, vuorovaikutuksellinen sosiolingvistiikka ja pragmatiikka, etnometodologia ja siihen liittyvä keskusteluanalyysi sekä kriittinen diskurssianalyysi. Tutkimuksen kohteet käsittelevät muun muassa kokousosallistujien keskinäisiä sosiaalisia suhteita, tunteiden esittämistä kokouksissa, päätöksentekoa, identiteetin konstruointumista ja kokouskeskustelun rakenteellista jäsentyneisyyttä.

Kokoustutkimuksen yhtenä perusteoksena pidetään Alan Firthin (2005) toimittamaa neuvottelukäytäntöihin keskittyvää artikkelikokoelmaa. Artikkeleissa tarkastellaan työyhteisön toiminnan vuorovaikutteisuutta ja neuvottelukäytäntöihin liittyviä kommunikatiivisia prosesseja diskurssi- ja keskusteluanalyysin, pragmatiikan, etnografian ja etnometodologian avulla. (Mts. 8.)

Deirdre Bodenin (1994) julkaisema teos *The Business of Talk. Organisation in Action* on keskusteluanalyyttisen kokoustutkimuksen perusteos, johon myöhemmät aihetta käsittelevät julkaisut usein pohjautuvat. Bodenin yhtenä keskeisenä tavoitteena on osoittaa, kuinka kokouskeskustelun puheenvuorot liittyvät koko organisaation toimintaan. Bodenin mukaan kokouksissa tapahtuva tiedon kokoaminen, välittäminen ja omaksuminen muuttuvat organisaation tavoitteiksi, suunnitelmiksi ja päätöksiksi. (Boden 1994, 79-107.) Hänen huomio on kiinnittänyt erityisesti tapaan, jolla puheenvuoroja vaihdetaan ja siihen, miten tietyt kokouksen vaiheet, kuten lopetukset ja aloitukset rakentuvat (Lehtinen 2012, 8). Bodenin eräs päätelmä on, että organisaation rakenteet määrittävät ihmisen toimintaa, ja tämän vuoksi ihmisten toiminta häiytetään helposti rakenteisiin (Kangasharju 2001, 192).

Suomessa kokoustutkimusta on tehnyt muun muassa Kangasharju (1996, 1998, 2002) kokouskeskustelijoiden liittoutumisesta ja tiimiytymisestä. Työsuoritusten valvontaa on tutkinut Koskinen (1999, 2001) ja esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluista Wink (2007). Lisäksi on tutkittu muun muassa yhteisen ymmärryksen rakentamista (Nikko 2009), monipuoliseen ymmärtämiseen liittyviä haasteita (Huttunen 2010) ja genre-viittausten käyttöä kokouskeskustelussa (Lehtinen & Pälli 2011). (Lehtinen 2012, 11-13.)

4.2 Kokousten merkitys organisaation toiminnassa

Mitä vaativampi vakanssi henkilöllä on, sitä tarkemmin hänen työaikansa kuluu erilaisissa palaverissa ja kokouksissa. Se on tiivistä ja antoisaa työntekoa, jos kokoukset ovat hyvin suunniteltuja, ja osallistujat ovat valmistautuneet niihin kunnolla. (Kangasharju 2003.)

Pärjätäkseen työelämässä, on pärjättävä kokouksissa, sillä jokaiselta odotetaan aktiivista panosta yhteisten asioiden kehittämiseen. Erilaiset kokoukset, palaverit ja neuvottelut kuuluvat työelämän vakiintuneisiin rutiineihin ja ovat erityisesti merkittävä osa johdon työtä. (Vaahtio 2018, 8.)

Kokoukset ovat muotoutuneet vuosien, jopa vuosikymmenien aikana tietyn muotoiseksi ja niitä saatetaan pitää itsestään selvyytenä. Hevonoja (2009, 3) kutsuu kokouksia yhdeksi nykyaikaisten länsimaalaisten organisaatioiden tunnusmerkeistä. Organisaation sisäiset kokoukset ovat välttämättömiä, mutta niiden laatuun ja toimintatapoihin on kiinnitettävä enemmän huomiota (Kangasharju, Nikko & Säntti 2003, 261).

Kiinnostus organisaation sisäisten kokousten tutkimiseen on lisääntynyt. Syynä tähän ovat organisaation sisäisten kokousten määrän kasvu, jonka taustalla on työn luonteen muuttuminen suorittavasta työstä tietoa käsitteleväksi asiantuntijatyöksi. Tästä on seurannut tiedon johtamisen alueen kasvu sekä kokemuseräisen tiedon merkityksen korostuminen. Kasvokkain kokoontuessa tiedosta tulee yhteistä ja se ymmärretään samalla tavalla. (Kangasharju ym. 2003, 260.) Sisäinen kokous tuo yhteen organisaation tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeitä henkilöitä (mts. 262).

Boden (1994, 84) nimittää kokousta yhdeksi organisaation keskeiseksi foorumiksi, jossa tavoitteet, suunnitelmat ja päätökset syntyvät ja muokkautuvat jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteisön jäsenille kokoukset tarjoavat tunteen yhteenkuuluvuudesta. Samalla osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon lisää motivaatioita ja sitoutumista työtehtäviin. (Kangasharju ym. 2003, 262.) Myös Erkkilä (2012, 8) toteaa, että kokous voidaan nähdä paikkana jossa organisaatiot tehdään eläviksi - puhutaan olemassa oleviksi. Yksittäinen kokous saattaa näyttää organisaation historiassa merkityksettömältä tapahtumalta, se kuitenkin vangitsee sen, mitä organisaatiossa tehdään. Kokousta voidaan tarkastella tilana, jossa organisaation itselleen laatimat säännöt ja kriteerit heräävät henkiin asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla saadaan tietoa eri asiantuntijoiden yhteistyöstä, sen toimivuuden ehdoista sekä yhteistyön mahdollisista esteistä. (Nikander 2002, 60.)

Kokouksilla on merkittävä rooli organisaation sisäisen kokemustiedon esiin saamisessa sekä hiljaisen tiedon siirtymisessä. Organisaatioiden osaaminen kehittyy työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Kangasharju ym. 2003, 260-261.) Tiedon näkyväksi ja yhteiseksi tekeminen on organisaation osaamisen kehittymisen kannalta ratkaisevaa. Prosessin onnistumisen ehto ovat perusteelliset, usein ristiriitojakin sisältävät keskustelut, joiden foorumina voivat olla kokoukset. (Nonaka & Takeuch 1995, 65.)

Kokouksia voidaan tarkastella niiden tarkoituksen, muodon tai jatkuvuuden näkökulmasta. Kokouksilla ja palavereilla on työyhteisön näkökulmasta katsottuna monenlaisia merkityksiä, mm. päätöksenteko, ongelman ratkaisu, toiminnan kehittäminen, strategian seuraaminen, päätösten toteuttamisen seuraaminen. (Surakka 2006, 9.) Niitä tulee tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten ne nivotetaan työyhteisön muuhun toimintaan. Säännöllisten palavereiden tulee tukea organisaation visiota, strategiaa sekä jokaisen työntekijän työtä. (Mts. 26.)

Organisaation vuosisuunnittelun avulla strategia kytketään operatiiviselle tasolle vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi sekä edelleen mahdollisesti henkilötason tavoitteiksi. Kokoukset ja palaverit ovat keskeisiä foorumeita, joissa käsitellään strategiaa ja laaditaan vuositavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Kokouksissa luodaan yhteistä ymmärrystä mihin ollaan menossa, miksi ja miten. Kokouksissa myös seurataan tavoitteiden toteutumista. (Surakka 2006, 31–33.) Vuosisuunnitelman pohjalta hahmottuu kokousten tarve ja luonne sekä se, mitä asioita kokouksissa käsitellään. Tätä kautta pystytään määrittelemään tarkemmin myös kokouksiin käytettävät aika- resurssit. (Mustonen 2012, 35.)

Kokouksiin käytetään paljon aikaa ja siksi on tärkeää tiedostaa, kuinka kokousten tehokkuutta lisätään, ja kuinka kokoukset nivotaan osaksi organisaation toimintaa. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että keskijohtoon ja ylempään johtoon kuuluvat henkilöt viettävät suuren osan työajastaan erilaisissa kokouksissa, joista valtaosa on tehottomia. (Mosvick & Nelson 1993, 21.) Moss (2002) havaitsi, että yritysten toimitusjohtajat käyttävät viikossa keskimäärin 17 tuntia kokouksiin. Muulla johtoportaalla kuluu kokouksiin peräti 23 tuntia ja keskijohdollakin 11 tuntia. Vain reilun puolen kokouksista arvioitiin olevan tuottoisia. (Lehtinen 2012, 69.) Kangasharjun ja muiden (2003, 260) tutkimuksen mukaan ruotsalaisista yritysjohtajista kolmasosa käyttää puolet työajastaan sisäisiin kokouksiin.

Kokouksiin kulutettu aika- ja henkilöstökustannukset on mahdollista laskea, mutta psykologiset kustannukset eivät ole laskettavissa. Psykologisilla kustannuksilla tarkoitetaan yksilölle aiheutuvia psykologisia kustannuksia kuten apatiaa, vastustusta ja päätöksiin ja ryhmään sitoutumattomuutta (Mosvick ym. 2003, 4). Spiik (1999, 151) on määritellyt turhan tiimipalavereihin käytetyn työajan kriteerit seuraavasti: ei syntynyt päätöksiä eikä tuloksia, työt ja asiat eivät edenneet riittävästi, ei tullut oleellista uutta tietoa, keskustelut eivät johtaneet juuri mihinkään, palaveri ei ollut hyödyllinen osallistujille eikä organisaatiolle, palaverin jälkeen motivaatio oli alempana kuin sinne tullessa. Tunteet ovat oiva tehokkuusmittari. Jos kokous vie energiaa, se on huono. Jos kokouksen jälkeen olo on energinen, kokous on onnistunut. (Mäkinen 2012, 144.)

Hyvien päätösten tekeminen on yksi tärkeimmistä työelämän kokousten tarkoituksista. Ryhmäpäätökset voivat syntyä monella tavalla. Yleisempiä päätöksentekotapoja ovat: huomaamaton päätöksenteko, auktoriteettipäätöksen teko, vähemmistö- ja enemmistöpäätökset, kompromissipäätöksen teko sekä yhteisymmärryksessä ja yksimielisesti syntyvät päätökset. (Mansukoski ym. 2008, 212-215.)

Mitä asiasta päätettiin vai päätettiinkö mitään?, ovat esimerkkejä kysymyksistä, joita esitetään valitettavan usein kokouksen jälkeen. Hyvin tavallinen ja huomaamaton päätöksentekomenetelmä on päätös, joka syntyy päättämättä. Jonkun osallistujan esittämä ajatus tai ehdotus jätetään vaille huomiota, ja keskustelua jatketaan muista asioista. Mansukoski ja muut (2008, 212) sanovat, että ryhmä on tehnyt ”hiljaisen, yksimielisen päätöksen” olla kannattamatta ehdotusta, ja toisaalta ajatusten tai ehdotusten tekijät tuntevat, että heidän mielipiteensä on jätetty huomiotta.

Auktoriteettipäätöksen etuna on nopeus ja kyky toimia johdon valvonnan välineenä. Toisaalta autoritäärinen päätöksentekotapa ei yhdistä asiantuntemusta ja se laskee ryhmän työmoraalia. Auktoriteettipäätöksiä tekevä voi kohdat voimakasta jälkikriittikiiä, etenkin jos tulokset ovat huonoja. (Mosvick ym. 2003, 38.) Vähemmistöpäätös on näennäisesti enemmistöpäätös, jossa muutama hallitseva ryhmän jäsen hallitsee ryhmää tietyllä taktiikalla, ja toinen toistaan tukien saa aikaan päätöksen, jossa ei oteta huomioon enemmistön näkemyksiä (Mansukoski ym. 2008, 213).

Kompromissipäätökseen päädytään yleensä silloin, kun päätöksenteko lukkiutuu eikä siinä päästä eteenpäin. Syntynyt keskivertopäätös ei tyydytä, eikä siihen sitouduta. (Mts. 214.) Enemmistöpäätöksen etuna on demokraattisuus, mutta haittana voi olla enemmistötyrannia, joka ei huomioi vähemmistön mielipiteitä (Mosvick ym. 2003, 39). Äänestyspäätös synnyttää usein voittajat-häviäjät -tilanteen, jossa häviäjät voivat jarruttaa päätösten toteutumista. Äänestyspäätös voi myös hämärtää vastuuta päätöksen toteutuksesta. Eniten aikaa vievä, mutta samalla tehokkain päätöksentekomenetelmä on konsensuksen eli yhteisymmärryksen hakeminen. (Mansukoski ym. 2008, 215.)

Kokousten toimintaa voidaan tehostaa myös tilajärjestelyiden avulla. Useissa organisaatioissa kokoukset pidetään kerrasta toiseen samassa neuvottelutilassa. Valtaosa kokousedustajista jopa istuu samoilla paikoilla. (Leppilampi 2004, 208.) Viimeisten vuosien aikana on kiinnitetty huomiota kokouskulttuurin parantamiseen tilojen suhteen. Tutkimukset eivät ohjaa sitä, millaiset kokoustilojen pitäisi olla. Tavoitteena voidaan pitää, että tiloissa yhdistyvät ergonomia, estetiikka ja tekniikka.

Kokoustila voi mahdollistaa paremman kokoustamisen tukemalla aidosti tehokasta ja vuorovaikutteista kokoustamista. Kokoustilan tulisi inspiroida osallistujia, olla riittävän kokoinen ja samalla muunneltavissa. Tilan tulisi sopia erikokoiselle ryhmälle ja erityyppisille työskentelymuodoille. Tilassa tulee olla kokousta tukevia apuvälineitä ja toimintoja. Ergonomian ja viihtyisyyden kannalta on tärkeää, että tilassa on mukavat istuimet. Myös tilan ilmanvaihto ja siihen vaikuttaminen on tärkeää. (Huomisen kokous 2013.)

Kokouksen tehokkuuden lisäksi tilalla on merkitystä myös oppimiseen ja työn kehittämiseen. Luova johtaja Saku Tuominen (2012) peräänkuuluttaa erityyppisiä tiloja erilaisiin kokouksiin. Johonkin kokoukseen sopii innovatiivinen tila, johonkin puisto, johonkin neuvotteluhuone. Tila ja sisustus edistävät myös tasa-arvoisuuden tunnetta. Ovaalissa, pyöreässä tai neliönmallisessa pöydässä työskentely on tasa-arvoisempaa kuin suorakaiteen muotoisessa, jossa puheenjohtaja istuu pöydän päässä. (Surakka 2006, 54.) Jorma Heikkilä ja Kristiina Heikkilä (2001, 184) toteavat, että ympyrä on ainoa muoto, joka houkuttelee tasa-arvoiseen osallistumiseen ja dialogiseen keskusteluun. Tasa-arvoisuutta lisää myös seisomakokous, jossa kaikki osallistujat seisovat verrattuna siihen, että yksi henkilö esittelee asiaa ja seisoo muiden istuessa (Surakka 2006, 54).

On huomattava myös, että kokouksissa työskentely on ajatustyötä, joka vaatii paljon aivoilta. Aivot tarvitsevat oikeaa nesteytystä, oikeaa ravintoa ja raikasta ilmaa. (Tuominen, 2012.)

4.3 Roolit ja kokousasiakirjat kokoustyöskentelyssä

Puheenjohtajan rooli

Puheenjohtajalla on merkittävä rooli kokouksen onnistumisen kannalta. Puheenjohtajalla on kolme syytä, miksi hän on kokouksessa muita hallitsevampi. Puheenjohtajalla on yleensä enemmän tietoa kokouksen aiheesta kuin muilla. Useimmiten tämä tieto on hallinnollista, sillä puheenjohtaja toimii viestintälinkkinä ylempien ja alempien työntekijöiden välillä. Toiseksi, puheenjohtajalla on osallistujia enemmän kokouksen kulkuun liittyviä velvollisuuksia, kuten seurata, ohjata ja selventää keskustelua. Kolmanneksi puheenjohtajalla on usein korkeampi asema kuin muilla ja se estää muita osallistumaan keskusteluun. (Mockvic ym. 1993, 28-29.)

Myös Lehtinen (2012, 29) tuo esille kokouksen puheenjohtajan auktoriteettiaseman. Puheenjohtajalla on mm. auktoriteetti määrätä puheenvuorojen käytöstä. Osallistujien on saatava puheenjohtajan hyväksyntä puheenvuoron käyttämiseksi, ellei ole nimenomaisesti sovittu, että puheenvuorot ovat vapaita. Puheenjohtaja ei voi kontrolloida osallistujien puheenvuorojen sisältöä, mutta puheenjohtajan rooliin kuuluu rakenteellinen ja symbolinen valta määrätä tilanteet, joissa puheenvuoroa on mahdollista käyttää. Puheenjohtaja ei saa käyttää asemaansa väärin, vaan hänen tulee antaa puheenvuoroja myös niille, joilla on erilainen mielipide asiasta. Jokaisen kokoukseen osallistujan tulee tuntee, että eriäviä mielipiteitä on mahdollisuus esittää. (Rees & Porter 2003, 57.)

Puheenjohtajavetoisissa kokouksissa puheenjohtaja käyttää ajasta keskimäärin 70 prosenttia kokouksen kestosta. Tällaisessa kokouksessa on kaksi sudenkuoppaa. Ensinnäkin puheenjohtaja voi keskittyä niin tiiviisti kokouksen asiasisältöön, ettei hän huomaa, jos prosessi lakkaa toimimasta. Toiseksi osallistujat voivat kokea olevansa tiedotustilaisuudessa, jossa heidän asiantuntemustaan ei tarvita, ja tekevät kokouksessa muita töitä. (Nummi 2013, 7-8.) Joissakin organisaatioissa on huomattu, että puheenjohtajavetoiset kokoukset toimivat huonosti, jolloin tilalle on tullut kokous, jota kukaan ei johda. Tuloksena on kaoottinen tilaisuus, jossa kukaan ei tiedä, mistä puhutaan, agenda ei ole ja päätöksiä ei synny. (Mts. 8.)

Suomalaisia kokouksia leimaa edelleen näkemys, että puheenjohtajalla on vastuu kokouksen kulusta ja onnistumisesta. Tehokkuus on termi, joka suomalaisessa keskustelussa yhdistetään nopeaan ja vahvasti puheenjohtajavetoiseen kokoustyöskentelyyn. Ihanteena pidetään nopeaa, tehokasta kokousta. Kokous ei ole oikeaa ”työtä”, vaan välttämätön paha, ajanhukkaa, joka vie aikaa ”oikealta” työltä. (Huotari ym. 2003, 90.) Kangasharju ja muut (2003, 266) haastavat arviomaan uudelleen tehokkuus -käsitteen – kokouksen tehokkuus kasvaa, kun osanottajat jakavat omaa asiantuntijuuttaan ja siten lisäävät vuorovaikutusta ja dialogia kokouksessa. On toki huomioitava, että yhteisen keskustelun on palveltava kokouksen tavoitetta. Puhuminen puhumisen vuoksi ei ole aitoa dialogia.

Yhteisen ymmärryksen ja tiedon rakentamisessa tarvitaan nimenomaan dialogia (Erkkilä 2012, 72). Tiedon yhteiseksi tekeminen on esimiehen keskeinen tehtävä. Olennaista ei ole, millaista tietoa osallistujilla on, vaan se, miten ja missä tieto tuodaan esille ja miten siihen suhtaudutaan. Asemansa perusteella puheenjohtajan rooli tiedon arvioijana on keskeinen. Hän voi edistää tai estää yhteistä dialogia. Myös osallistujat voivat viedä dialogia eteenpäin esimiehen kielteisestä suhtautumisesta huolimatta. Se edellyttää avointa, keskustelua sallivaa ilmapiiriä, jossa puheenjohtaja osaa pysähtyä ja ei vie kokousta eteenpäin liian kiireesti ja tehokkaasti. (Kangasharju ym. 2003, 263- 264.)

Dialoginäkökulma kiinnittää huomion ihmisten välisiin suhteisiin ja prosesseihin eikä niinkään yksilöön, joka omalla kompetenssillaan pyrkii vaikuttamaan toiseen osapuoleen. Aidossa organisaatiodialogissa ihmiset kuuntelevat ja yrittävät ymmärtää toisten omista poikkeavia näkemyksiä ja kyseenalaistavat omia ajattelutapojaan. Tämän tuloksena syntyvä yhteinen ymmärrys voi auttaa organisaatiota uudistumaan ja toisaalta ihmisille syntyy sisäinen voimantunne, kun he kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. (Mts. 55-56.) Dialogia voidaan pitää ryhmätyöskentelyssä toimintaa ohjaavana idealistisena tavoitteena, sillä se ei todennäköisesti voi koskaan täysin toteutua ryhmien työskentelyssä (Huotari ym. 2005, 92).

Kokouksissa tarvitaan tietty määrä kontrollia, mutta mikäli puheenjohtaja on liian autoritäärinen, osallistujat eivät pysty ilmaisemaan erityistietämystään organisaatiosta eivätkä kehittämään omaa vastuullisuuttaan. Puheenjohtajan pitäisi luopua perinteisistä kokouksen johtamistavoista ja pyrkiä tukemaan luotettavaa ilmapiiriä. Tällöin osanottajat voivat ottaa erilaisia rooleja kuten aloitteentekijä, arvioija ja kyseenalais-taja. Avoimen ilmapiirin luominen ja dialogin edistämisen on tärkeää. (Kangasharju ym. 2003, 262-264.)

Bell (1996) ja Vähämäki (2008) ovat havainneet, että osallistujien dialogitaidot vaikuttavat siihen, saavutetaanko kokouksissa niille asetetut tavoitteet. Epäonnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena on turhautumista ja huonolaatuisia päätöksiä. Bell peräänkuuluttaa dialogia organisaatioihin ja erityisesti kokouksiin. Vähämäen tutkimuksessa havaittiin, että dialogisissa kokouksissa päästiin paremmin tavoitteisiin kuin kaavamaisissa. (Erkkilä 2012, 71.)

Hyvä puheenjohtaja on sekä ihmis- että asiakeskeinen. Asiajohtaja johtaa asioiden käsittelyä: hän hyväksyttää alussa keskustelun tavoitteet, jakaa puheenvuoroja, seuraa muiden työskentelyä ja etenee systemaattisesti asiasta toiseen. Tarvittaessa hän tekee yhteenvetoja sekä kertaa lopuksi sovitut toimenpiteet ja tehdyt päätökset siten, että kaikki ymmärtävät ne. Asiajohtaja huolehtii myös päätösten kirjaamisesta muistioksi. Tunnejohtaja huolehtii viihtymisestä ja hyvästä ilmapiiristä. Kiinnostus ja arvostus muita osallistujia ja yhteistä asiaa kohtaan, vaikuttaa ilmapiirin syntymiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 116-117.)

Puheenjohtaja fasilitaattorina

Kuinka puheenjohtaja voi toiminnallaan tukea työryhmän tarkoituksen toteutumista? Toimimalla fasilitaattorina eli johtamalla kokousprosessia etenemään toivottuun tulokseen, puheenjohtaja voi motivoida ja osallistuttaa osallistujat kohdistamaan mielenkiintonsa rajattuun ja ennalta määrättyyn käsiteltävään asia-alueeseen. (Boden 1994, 101). Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista, neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista. Fasilitointi tekee asiat helpommiksi, avaa oven muutokselle ja yhteiselle päätöksenteolle. (Kantojärvi 2012, 11.)

Fasilitoinnin avulla yhteistyöstä tulee tehokkaampaa ja tuottavampaa. Myös osallistujien motivaatio työskentelyyn paranee ja heidän on helpompaa sitoutua yhdessä luotuihin ratkaisuihin. Fasilitoiva toimintatapa on asenne, tapa arvostaa muita. Arvostavat menetelmät korostavat voimavaroja ja jo olemassa olevaa osaamista.

(Summa & Tuominen 2009, 11.)

Kokousten fasilitoinnissa erotetaan toisistaan kokouksen prosessi ja sisältö. Sisällöllä tarkoitetaan kokouksessa luotavia ideoita, ehdotuksia sekä tehtäviä päätöksiä. Prosessi kuvaa sitä miten ryhmä työskentelee yhdessä tai miten ryhmä ratkaisee ongelmia. Sisällön tuottamisesta vastaavat osallistujat, ja kokouksen vetäjä eli fasilitaattori toimii ryhmän avustajana ja sparraajana puuttumatta asiasisältöön. Fasilitointi edellyttää ryhmäprosessin ohjaajalta ennen kaikkea kykyä jättäytyä taka-alalle ja antaa ryhmän nostaa tärkeät asiat esille. Fasilitaattori viitoittaa tien ja auttaa niin yksilöä kuin yhteisöäkin navigoimaan itse perille päämäärään, ja samalla löytämään uusia näkökulmia, toisenlaista toimintatapaa. (Kantojärvi 2012, 11-12.) Kokouksessa puheenjohtajan tärkeä tehtävä on luoda asianmukainen kehys kokoukselle ja huolehtia prosessin eteenpäin viemisestä. Puheenjohtajan täytyy tunnistaa, minkälainen työskentelytapa tukee, ja sopii kuhunkin kokoukseen. (Rees ym. 2003, 58).

Sihteerin rooli

Sihteerin rooli kokousprosessissa on merkittävä. Ennen kokousta sihteeri valmistelee yhdessä puheenjohtajan kanssa esityslistan ja lähettää sen osanottajille kokouskutsun liitteenä. Sihteeri sopii ja varmistaa käytännön järjestelyistä, kuten huolehtii sopivan tilan varaamisesta ja sen järjestelystä, mahdollisista apuvälineistä sekä kokouksessa tarvittavista kokouspapereista ja tausta-aineistoista. Sihteeri varmistaa myös tekniikan toimivuuden sekä järjestää kokouksen tarjoilut. (Kansanen 1999, 148.)

Kokouksen aikana sihteeri kirjaa keskustelua, etenkin tehdyt ehdotukset, kannatukset ja päätökset pöytäkirjaa tai muistiota varten. Kokoustilanne vaatii sihteerin ja puheenjohtajan tiivistä yhteistyötä. Jotta ehdotukset ja päätökset tulee dokumentoitua oikein, puheenjohtajan tulee esittää ja koota ne selkeästi ja yksiselitteisesti. Sihteeri voi avustaa puheenjohtajaa pitämällä listaa puheenvuoroista sekä äänestysti-

lanteissa auttamalla äänestysjärjestyksen laatimisessa. (Kokoustekniikka osana kokoustaitoa, 2014.)

Kokouksen jälkeen sihteeri laatii pöytäkirjan tai muistion. Pöytäkirjatyypin valitaan sen mukaan, mitä puheenjohtajan kanssa on sovittu tai mitä käyty keskustelu edellyttää. (Kokoustekniikka osana kokoustaitoa, 2014.) Sihteerillä on mahdollisuus vaikuttaa kuinka asiat kirjataan, ja kirjaaminen on tapa vaikuttaa asioihin (Puheenjohtajien keskustelu 2013). Sihteeri huolehtii pöytäkirjantarkastuksesta ja toimittaa pöytäkirjan tai muistion eteenpäin osallistujille sekä arkistoi sen organisaatiossa sovitulla tavalla. (Kokoustekniikka osana kokoustaitoa, 2014.)

Osallistujien rooli

Jokainen kokoukseen osallistuja on osaltaan vastuussa kokousprosessin etenemisestä ja kokouksen onnistumisesta. Tämä tarkoittaa oman roolin tiedostamista: miksi osallistun kokoukseen, mitkä ovat tärkeitä näkökulmia oman tai edustamani yhteisön kannalta, mikä merkitys kokouksella on minulle. Kokoukseen valmistautuminen edellyttää kokousaineistoihin sekä mahdollisiin tausta-aineistoihin perehtymistä. (Niipola 2008, 6.)

Kokouksessa vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja osallistumistaidot ovat tarpeellisia. Jokainen osallistuja on osaltaan vastuussa myös ideointi-, suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin mahdollisimman hyvästä sujumisesta. (Ankkuri-Ikonen 2011, 26-28.) Kokouksen päätyttyä on tärkeää huolehtia omalle vastuulle tulleista tehtävistä sekä viestiä asioista eteenpäin yhdessä sovitulla tavalla (Puheenjohtajien keskustelu 2013).

Kokousasiakirjat kokoustyöskentelyssä

Kokousasiakirjalla tarkoitetaan virallista kirjallista tai nykyään myös sähköistä dokumenttia kokouksen eri vaiheisiin liittyen. Kokousasiakirjoja ovat kokouskutsu, esityslista ja pöytäkirja. Liittomuotoisissa kokouksissa toisinaan tarvittava valtakirja on asiakirja. (Kokoustekniikka osana kokoustaitoa 2014.) Asiakirjahallinnan standardissa SFS-ISO 15489-1 2007 asiakirja määritellään seuraavasti: *tieto, jonka organisaatio tai*

henkilö on tuottanut tai vastaanottanut osana laillisia velvoitteitaan tai liiketoimintaansa ja jota se säilyttää tietovarantona sekä todisteena (SFS-ISO 15489-1 2007, 9). Asiakirjalla on tärkeä yhteys liiketoimintaan ja asiakirjahallinnon ensisijainen tehtävä on tukea organisaation päämäärätoimintaa. Asiakirja-hallinnon merkitys korostuu liiketoiminnassa toiminnan tehokkuuden, tuottavuuden, kilpailuedun, strategisen merkityksen ja voitontuoton kautta. (Murtonen 2012, 5.)

SFS-ISO 15489-1 on asiakirjahallinnon yleisstandardi, joka sisältää ohjeistuksen asiakirjojen käsittelyyn julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa niiden sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin. Standardi kuvailee hyvän asiakirjahallinnon hyödyt ja merkitykset sekä määrittelee toimintaperiaatteet, vastuut, vaatimukset ja tavoitteet. (Valtonen, Roos, Palonen, Toivonen & Järn 2009, 40-41.)

Kokouskutsu

Kokouskutsu on virallinen asiakirja, jolla kokous kutsutaan koolle. Yhdistyksissä kokouksen laillisuus perustuu kokouskutsuun, joten sen laatimisessa noudatetaan sääntöjen vaatimuksia. Yhdistyslain (24 §) mukaan kokouskutsussa on mainittava vähintäänkin kokouksen aika ja paikka. Kokous voidaan kutsua koolle eritavoin, kuten sähköpostilla, kirjeellä, lehti-ilmoituksella, ilmoitustaulutiedotteella, tai puhelimella. (Kansanen 2002, 136.)

Esityslista

Esityslista lähetetään usein kokouskutsun liitteenä osallistujille etukäteen. Parhaimmillaan kokouksen esityslista toimii sitouttavana ja valmistelua tukevana kokouskeskustelun käsikirjoituksena. Jokainen osallistuja näkee esityslistasta etukäteen kokouksessa käsiteltävät asiat, tavoitteet sekä tietävät mitä heiltä itseltä odotetaan. Esityslista jäməkōittää kokousta, toimii puheenjohtajan tukena sekä tukee kokouksen tavoitteeseen pääsemistä. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 121.) Leachin (2009) tutkimuksessa havaittiin, että kirjallinen, osallistujille etukäteen toimitettu esityslista vaikutti merkittävästi tehokkuuden kokemiseen (Erkkilä 2012, 70).

Aktivoivassa esityslistassa on tavanomaisten tietojen (otsikko, päivämäärä, kokouksen aloitus- ja lopetusaika, paikka) lisäksi ilmoitettu kokouksen tarkoitus, osallistujat ja kullekin käsiteltävälle asialle tavoite, valmistautumisohje osallistujille, menetelmät sekä käytettävissä oleva aika. (Surakka 2006, 43.) Asioiden käsittelyjärjestyksellä voidaan vaikuttaa kokouksen kulkuun. Surakka (mts. 45) ehdottaa, että ensimmäiseksi käsiteltäväksi asiaksi valitaan helppo asia, joka toimii virittäjänä vaikeampien asioiden käsittelyyn. Toinen käsiteltävä asia on kokouksen vaikein tai tärkein asiakohta. Tässä vaiheessa osallistujilla on vielä energiaa ratkoa yhdessä haastaviakin asioita. Tämän jälkeen vuorossa on tiedotettavat asiat. Leppilammen (2004, 207) mukaan hyväksi käytännöksi on osoittautunut jakaa esityslistan asiat kolmeen osaan: ilmoitusasiat, päätettävät asiat ja keskusteltavat asiat.

Esityslista kannattaa kirjoittaa aktiivimuotoon. Näin viestitään jo etukäteen, mitä me teemme yhdessä. Aktivoiva esityslista ”pakottaa” myös puheenjohtajan miettimään, kuinka hän käsittelee eri asioita ja kuinka hän osallistaa muut mukaan. (Surakka 2006, 45.)

Kokousmuistio

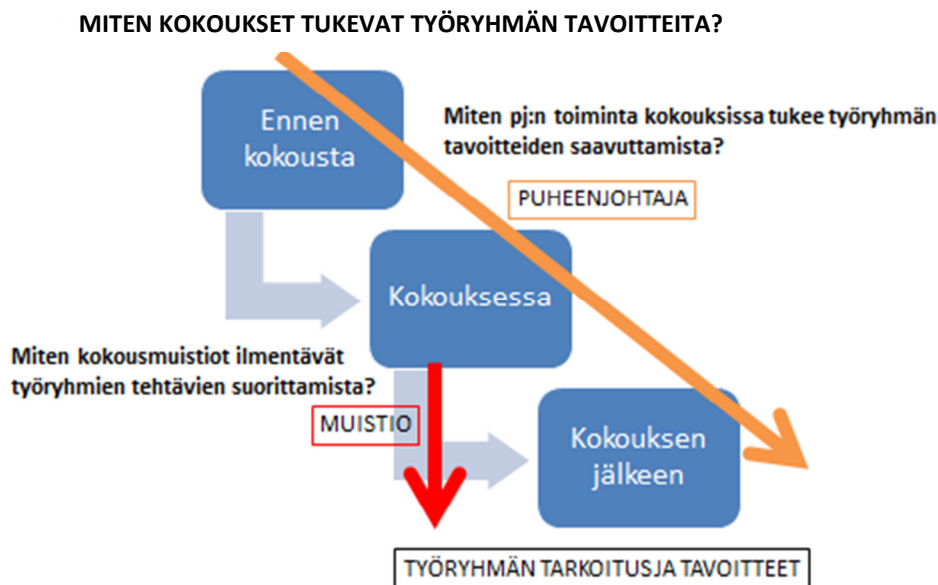
Kokousmuistio dokumentoi tietoa. Se on kirjallinen selvitys kokouksen keskustelusta ja tehdyistä päätöksistä (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 125). Juridisessa mielessä pöytäkirjojen ja muistioiden tehtävä on todistaa kokouksissa tehtyjä päätöksiä ja asiakirjoina toimia todisteena organisaation toiminnasta. Pöytäkirja tai muistio on myös organisaation sisäisen viestinnän väline. Pöytäkirjoilla on siten tiedottava, oikeudellinen ja historiallinen arvo. (Murtonen 2012, 6.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyön toteutustapaa. Alussa avaan tutkimuksenasettelua sekä kontekstia, johon opinnäyte sijoittuu. Toisessa alaluvussa käsittelen tapaus-tutkimusta. Lopuksi kuvaan, kuinka opinnäytetyöprosessi toteutettiin: tutkimuskohteen ja aineiston kuvaus, tutkimusaineiston hankinta ja tutkimusaineiston käsittely.

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, kuinka tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kehittämisryhmien kokoukset tukevat ryhmille asetettuja tavoitteita. Olen kiinnostunut siitä, miten kokouksen puheenjohtajan toiminta tukee kehittämisryhmän tavoitteiden saavuttamista ja miten kokousmuistiot ilmentävät ryhmien tehtävien suorittamista.

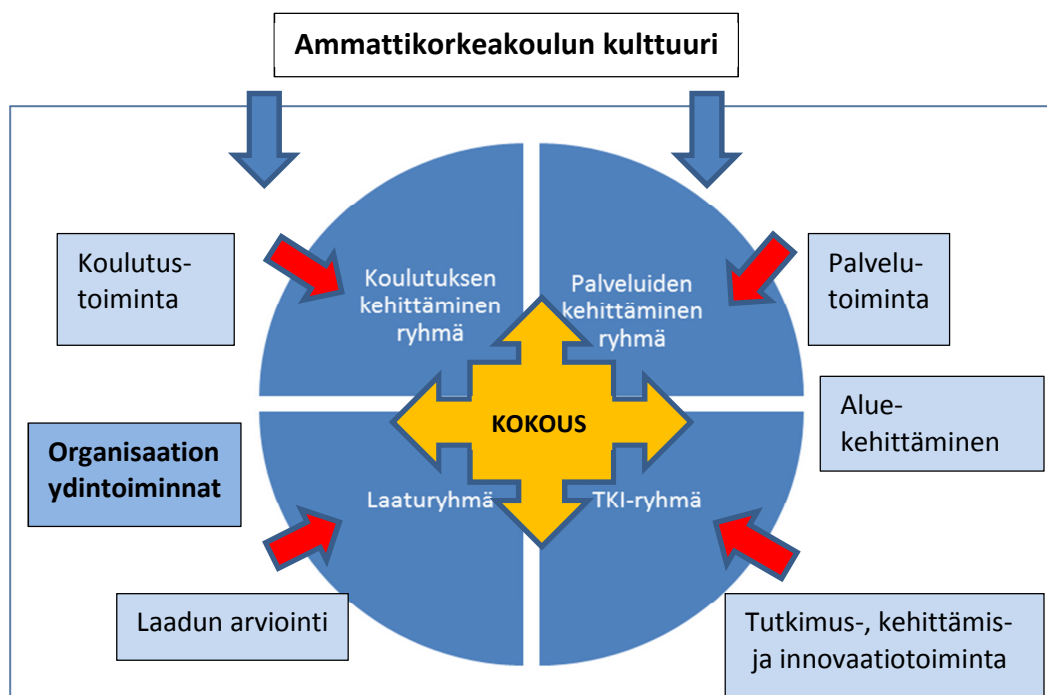


Kuvio 1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Käsittelen kokousta kokousprosessin näkökulmasta: mitä tapahtuu ennen kokousta, kokouksessa ja kokouksen jälkeen. Tarkastelen lähemmin puheenjohtajan toimintaa

kokousprosessin vetäjänä työryhmän tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja muistioiden roolia työryhmien tehtävien ilmentäjänä. (Ks. kuvio 1.)

Kokousten tarkastelua kehystää kaksi tämän työn kannalta merkittävää kontekstia: ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuri ja työryhmätyöskentely (ks. kuvio 2). Kokousten tarkastelun kannalta ei ole yhdentekevää, missä konteksteissa niitä tarkastellaan. Kokoukset saavat merkityksensä osana ammattikorkeakoulun toimintakulttuuria ja ydintoimintoja tukevaa ja toteuttavaa työryhmätyöskentelyä.



Kuvio 2. Tutkimuksen konteksti

Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö täyttää itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen määritelmän, koska tutkijana minulla on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuiseen tapaukseen eli työryhmätyöskentelyyn ammattikorkeakoulussa, ja haluan ymmärtää tätä tapaus-ta hyvin kaikkine yksityiskohtineen. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa Stake (1995) kehottaa tutkijaa kiinnittämään huomiota tapauksen taustan ja kontekstin kuvaukseen, sillä se auttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään itse tapaus-ta. Lisäksi itses-sään arvokkaassa tapauksessa tutkija on yleensä kiinnostunut tutkimukseen osallis-

tuvien omista tavoista jäsentää maailmaa, ja heidän eri asioille antamistaan merkityksistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 9.)

Opinnäytetyössä tapauksen muodostaa erään ammattikorkeakoulun neljän kehittämisryhmän kokoukset aikavälillä tammikuusta syyskuuhun 2013. Tarkastelen kokouksia kokousprosessin kautta, ja huomioni kiinnittyy erityisesti puheenjohtajan toimintaan ja kokousten muistioihin kehittämisryhmien tavoitteiden tukemisen kannalta. Tapaus valikoitui opinnäytetyökseni, koska tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa halutaan kehittää kokouskäytänteitä. Henkilökohtaisesti minua kiinnosti liittää kokoukset laajempaan kontekstiinsa ja tarkastella, mikä merkitys puheenjohtajalla on kokousten onnistumisen kannalta ja miten kokouksista välitetään tietoa eteenpäin.

Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Erikssonin ja muiden (2005, 4) mukaan tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi. Se on enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimus -nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tapaustutkimus on metodologiselta lähestymistavaltaan laadullinen tutkimus. Vaikka siinä on viitteitä ja yhtymäkohtia laadulliseen tutkimukseen, se ei kuitenkaan ole synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tapaustutkimuksen menetelmävalinnassa ovat käytössä yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Tavoitteena on mahdollisimman monipuolisen kokonaisuuden hahmottaminen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tehtäväksi asetetaan ilmiöiden tarkka ja viivahteikas kuvaaminen, toiminnan tarkastelu konteksteissa ja toimijoiden oman merkitystenannon analyysi. Ominaista on myös, että tapauksen ja kontekstin rajat ovat epäselvät. (Peuhkuri 2005, 292-293.) Tapauksen liittyminen kontekstiinsa on tärkeää, koska juuri konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi eli osaltaan myös selittää sitä. Konteksti muovaa tapausta, ja tapaus muovaa kontekstia. (Eriksson ym. 2005, 7.) Kontekstin ymmärtäminen, eli miten jokin asia, ilmiö, liittyy ympäristöönsä, voi

olla myöhemmässä analyysissä avain merkitysten tulkintaan (Anttila 2005, 277).

Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen. Usein tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. (Saarela-Kinnunen ym. 2001, 160.)

Tapaustutkimuksessa korostuu aineistolähtöinen analyysi – kerätystä aineistosta lähtien rakennetaan jotain yleisemmin kiinnostavaa. Tutkijalla on valittavana lähes rajattomat mahdollisuudet toteuttaa tapaustutkimus. Siksi tutkijan on huolellisesti perusteltava valintansa. Tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi pitää tehdä näkyväksi, jotta tutkimusraportin lukija saa selville, miten johtopäätöksiin on päädytty ja voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen ym. 2001, 160.) Myös raportointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Työvaiheisiin voidaan palata useaan eri kertaan, ja tutkimuskysymyksiäkin voidaan muuttaa ja hioa kesken tutkimuksen. Tutkimuskysymysten hioutuminen ei vähennä tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson ym. 2005, 19.)

5.2 Tutkimusaineiston kuvaus, hankinta ja analyysi

Tutkimuskohteen ja -aineiston kuvaus

Opinnäytetyön kohdeorganisaation päätehtäviksi on määritelty koulutustoiminta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä palvelutoiminta ja aluekehittäminen. Laadunhallinta ja laadunarviointi ovat keskeisiä asioita tutkittavassa organisaatiossa, kuten myös strateginen ajattelu. Organisaatiossa on perustettu perustoimintoihin kiinnittyviä kehittämisryhmiä (4 kappaletta) tukemaan johtamista, kehittämistä ja päätöksenteon valmistelua. Kehittämisryhmiä johtaa ko. toiminta-alueen päällikkö ja edustajina ryhmissä ovat organisaation tulosyksiköiden edustajat, jotka vastaavat kyseisestä toiminnasta omissa yksiköissään. Heidän lisäksi ryhmissä on opiskelijajäsen sekä vaihteleva määrä asiantuntijajäseniä. (Avainhenkilö 2013.) Opinnäytetyössä selvitän kuinka kokoukset tukevat kehittämistyöryhmille määritettyä tarkoitusta ja tehtäviä.

Kehittämisyhmät valikoituivat tutkimuksen kohteiksi koska

- ryhmät tukevat strategian toteutumista,
- kehittämisyhmien roolin vahvistaminen ja yhteistyön lisääminen on organisaatiossa yhtenä strategisena kehittämiskohteena,
- ryhmät ovat koko ammattikorkeakoulutason ryhmiä,
- ryhmät on nimitetty rehtorin päätöksellä sekä
- kullakin ryhmällä on selkeä tavoite ja toimintasuunnitelma.

Tutkimusaineisto koostuu kolmen kehittämisyhmän kokouksen havaintoaineistosta (1 kokous/ryhmä) ja neljän kehittämisyhmän kokousmuistioista ajalla 1.1.2013 – 30.9.2013. Muistioita on yhteensä 21 kappaletta. Viralliset dokumentit kuuluvat narratiivisen lähestymistavan piiriin. Niiden tarkoituksena on toimia tiedon välittäjänä ja tuottajana sekä ymmärtää elämää, ja tehdä elämän tapahtumia merkityksellisiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 217-218.)

Työryhmien pääasiallinen yhteinen työskentely tapahtuu kokouksissa. Tarkastelen kokousta prosessina, jolloin siinä on kolme vaihetta: mitä tapahtuu ennen kokousta, mitä tapahtuu kokouksessa ja mitä tapahtuu kokouksen jälkeen. Toimintaa ennen kokousta tarkastelen kokouksen esityslistan sekä kokouksessa läpikäytävän edellisen kokouksen muistion kautta. Esityslistasta näen, mitä asioita listalla on sekä miten esityslista tukee kokoukseen valmistautumista. Edellisen kokouksen muistion läpikäyminen kertonee, kuinka muistioon kirjatut asiat ovat edenneet. Kokousten havainnoinnissa tarkastelen miten puheenjohtaja toimii kokousta johtaessaan ja miten puheenjohtajan toiminta tukee työryhmän tavoitteiden saavuttamista. Kokousmuistioista tarkastelen ilmentävätkö ne työryhmien tehtävien suorittamista.

Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinnassa hyödynsin aineistotriangulaatiota eli hankin aineistoa usealla eri tavalla. Triangulaatiolla tarkoitetaan monesta eri näkökulmasta tapahtuvaa asian tarkastelua. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamisessa perustavoite on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja kokonaisvaltaisen kuvan saaminen tutkittavasta asiasta. (Viinamäki 2007, 175-176.)

Triangulaatiosta erotetaan perinteisesti neljä päätyyppiä: aineisto-, tutkija-, teoria- ja metodologinen triangulaatio. Aineistotriangulaatiossa hyödynnetään useita erilaisia aineistoja vastattaessa asetettuun tutkimuskysymykseen. Aineistot voivat olla joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia tai sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. (Mts. 181.) Tutkijatriangulaatiossa tutkijoina toimii kaksi tai useampia tutkijoita. Toisaalta kysymyksessä voi olla usean tutkijan käyttäminen aineistoa analysoitaessa. (Tuomi 2009, 144.) Teoriatrangulaatiossa tutkimuksen näkökulmaa laajennetaan ottamalla huomioon useita teoreettisia näkökulmia. (Mts. 145.) Metodologisella triangulaatiolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. Parhaimmillaan sen soveltamisessa toteutuu erilaisille totuus- ja ihmiskäsityksille sekä aineistonkeruu- ja analyysitavoilla perustuva vuoropuhelu. (Viinamäki 2007, 185.)

Keräsin taustatietoa organisaatiosta haastatteleamalla avainhenkilöä, tutustumalla strategisiin asiakirjoihin sekä toteuttamalla työryhmien puheenjohtajille fasilitoidun keskustelun. Tutkimusaineiston muodostivat kehittämisryhmien kokousmuistiot ajalta 1.1.2013 – 30.9.2013 sekä havainnointiaineisto kolmen kehittämisryhmän kokouksesta. Kuviossa 3 esitetään tutkimusaineiston hankintaprosessi.



Kuvio 3. Tutkimusaineiston hankinta

Taustatietojen kartoittaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi kahden tunnin keskustelulla avainhenkilön kanssa. Keskustelussa määrittelimme (suuntaa-antavasti) opinnäytetyön aihealueen ja tutkimuksen kohteen. Avainhenkilö työskentelee organisaatiossa hallintoyksikössä keskeisessä tehtävässä. Avainhenkilö toimi koko prosessin ajan kontaktihenkilönä suhteessa tutkittavaan organisaatioon, muun muassa toimimalla linkkinä minun ja tutkimukseen valittujen työryhmien puheenjohtajien välillä havainnointiaikatauluja sovittaessa. Grönforsin (2011, 41) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein kentälle pääsemiseksi ns. avainhenkilöä, jolla tarkoitetaan tutkittavaan ryhmään kuuluvaa henkilöä, jonka avulla tutkija pääsee sisälle organisaatioon. Tämä edellyttää riittävän luottamuksellisen suhteen syntymistä.

Organisaation kehittämisryhmille määrittelemän tarkoituksen ja tehtävät kartoitin tutustumalla organisaation strategiaan, sisäiseen TASO-sopimukseen sekä kehittämisryhmien toimintasuunnitelmiin. Asiakirjatietoa syvensin kutsumalla työryhmien puheenjohtajat yhteiseen keskustelutilaisuuteen, jonka toteutin dynaaminen fasilitointimenetelmällä.

Dynaaminen fasilitointimenetelmä on tarkoitettu yhteisen ymmärryksen luomiseen ja kompleksisen päätöksenteon tukemiseen, ja se sopii hyvin asiantuntijoiden keskuudessa tapahtuvaan tiedonkeräykseen (Nummi 2007). Menetelmän ydin on kaikkien osallistujien kuulluksi tuleminen ja avoin keskustelu. Ryhmätyöskentelyn alussa on tärkeää luoda avoin, luottamuksellinen ilmapiiri. Dynaamista fasilitointimenetelmää voidaan verrata suuren palapelin kokoamiseen, jossa yksi kokoaa pilviä, toinen puurajaa ja joku muu rakennuksia. Yhdessä työskennellen syntyy kokonaisuus. Fasilitaattori eli ryhmän ohjaaja toimii neutraalina kirjurina ja kirjaa käydyn keskustelun neljän otsikon alle: faktat, huolet, ydinkysymykset ja ratkaisuehdotukset. (Zubizarreta 2006.)

Puheenjohtajien dynaaminen fasilitointi toteutettiin kokoushavainnointien jälkeen. Ryhmäkeskustelun aiheina olivat 1) Työryhmätyöskentelyn rooli organisaatiossa ja 2)

Kokoukset osana työryhmien työskentelyä. Pääpaino keskustelussa oli kehittämissä.

Kokousten havainnointi

Tutkimus kohdistui neljään kehittämisryhmään, joista havainnoin kolmen ryhmän kokoukset (1 kokous/ryhmä). Testasin havaintosuunnitelman ja havaintolomakkeen kahdessa koehavainnoinnissa, jotka toteutin toisessa ammattikorkeakoulussa. Koehavainnoinnin perusteella tein muutokset havainnointisuunnitelmaan ja –lomakkeeseen. Havainnoinnin toteuttamisprosessi on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Havainnoinnin toteuttaminen

Kokouksen alussa pyysin luvan äänittää kokoukseskustelun. Äänittäminen tapahtui iPadille ladatulla Recording Lite -ohjelmalla. Grönforsin (2011, 81) mukaan tutkimusaineiston taltioimisen myönteisiä puolia ovat mahdollisuus sanatarkkaan taltiointiin, tämän lisäksi tallenteet on mahdollista kuunnella uudelleen. Äänitallenteet sisältävät monipuolisempaa materiaalia kuin käsin tehdyt muistiinpanot sekä äänittämällä valikoinnin merkitys on vähäisempi. Tallentamiseen liittyy myös kielteisiä asioita. Näistä merkittävin on tallentamisen vaikuttaminen tutkittavien käyttäytymiseen. Tallentimen käyttö tutkimuksessa vaikuttaa aina jonkin verran saadun tiedon laatuun. Tämän lisäksi tallentamisen kielteisiä puolia ovat mahdolliset tekniset ongelmat sekä äänitallenteiden analysoinnin työläys. (Mts. 81-82.)

Kokouksen aikana keskityin havainnoimaan kokousta etukäteen laatimieni havainnointilomakkeiden avulla. Kokoushavainnoinnissa pääpaino oli puheenjohtajan toi-

minnan havainnoinnissa. Havainnoidut kokoukset kestivät noin kaksi tuntia. Kokouksen jälkeen kirjoitin muistiinpanot kokouksesta.

Havainnoiminen on osa arkielämää, ja sen avulla ihminen pyrkii ymmärtämään kokemaansa ja näkemäänsä ja sitä kautta hahmottamaan ympäristöään. Tieteellinen havainnointi on järjestelmällisempää, suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa toimintaa kuin arkipäivän havainnointi. Tilanteita, toimintaa tai ihmisten välistä vuorovaikutusta havainnoimalla, kerätään aineistoa ja haetaan vastauksia tutkimusky-symyksiin. (Hopia, Paavilainen & Åsted-Kurki 2008, 338.)

Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, yhdistää haastatteluun tai sitä käytetään kyselyn lisänä ja tukena. Havainnoiminen mahdollistaa pääsyn luonnollisiin olosuhteisiin, ja siten on mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnointitutkimus sopii hyvin kehittämis-tehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Kirjallisuudessa havainnointitapoja jaotellaan pääsääntöisesti sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkimuskohteeseensa. Hopia ja muut (2008, 337) ovat koostaneet kirjallisuuden pohjalta havainnoitsijan roolia ja hänen osallistumisen astetta kuvaavia käsitteitä. Heidän mukaansa Grönfors (2007) jakaa havainnoinnin piilohavainnointiin, osallistumattomaan ja osallistuvaan havainnointiin. Saaranen-Kauppinen ja Puustinen (2006) taas käyttävät käsitteitä osallistuva, ei-osallistuva ja suorahavainnointi. Metsämuuronen (2006) kuvaa osallistumisen viisi astetta: täydellinen havainnointi, havainnoija osallistujana, osallistuva havainnointi, täydellinen osallistuja sekä ”yli-osallistuminen”. Vilka (2005, 42) mukailee Grönforsin ryhmitte-lyä ja jakaa havaintotavat seuraavasti: tarkkaileva havainnointi (ulkopuolinen havainnointi), osallistuva havainnointi (sisällä toiminnassa havainnointi), aktivoiva havainnointi (toimintatutkimus), kokeilemalla oppiminen (etnografia) sekä piilohavainnointi.

Osallistuva havainnointi voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön aktiivisesti esimerkiksi olemalla mukana kehittämistyössä aktiivisena toimijana. Passiivisessa osallistavassa havainnoinnissa tutkija ei vaikuta tutkittavan tilanteen kulkuun. (Anttila 1997, 190-191.)

Havainnoijan sitoutuminen tarkkailun kohteeseen tai tilanteeseen voi vaikuttaa tutkimustiedon luotettavuuteen. Havainnointimenetelmä saattaa muuttaa tilannetta ja sen kulkua. Havainnoijan osallistuessa tilanteeseen havainnoitavien kohteiden käyttäytyminen voi muuttua, jolloin menetelmä ei takaa luotettavaa tutkimustietoa. Ongelma pyritään ratkaisemaan totuttamalla havainnoija tarkkailtavan kohteen toimintaan useilla vierailukerroilla, jonka jälkeen havainnointi suoritetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 208.)

Havainnointivirheitä syntyy, kun tutkijat havainnoivat toisistaan poikkeavalla tavalla. Tällöin tulosten vertaamiseen tulee suhtautua kriittisesti. Havainnoija ei välttämättä pysty kirjaamaan muistiinpanoja heti, jolloin havainnon kirjaamisessa virheet kasvavat. Jälkikäteen merkityt havainnot saattavat olla muuttuneita tai puutteellisia. Havainnoijan omat kiinnostuksen kohteet, mieltymykset ja ennakkoluulot vaikuttavat myös havaintojen merkitsemiseen. (Vilkkä 2006, 99–100.) Anttila (1996, 218-224) kuvaa, että havainnointitilanteessa tutkija on läsnä tavallaan kahdessa persoonassa: toisaalta osallistujana, toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuen tilanteesta tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Täysin ulkopuolinen tutkija ei voi olla, sillä hänen läsnäolonsa on kuitenkin kaikkien tiedossa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen sisälle yksityiskohtiin. Olennaista on, että tutkittavat tottuvat tutkijaan siinä määrin, ettei hänen läsnäolonsa tunnu kiusalliselta. Tutkijan pitäisikin kunnioittaa tutkittavien kohteidensa käytäntöjä eikä sekaantua niihin mitenkään.

Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennakko-oletukset suuntaavat huomiota paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatiotaso vaikut-

tavat myös havaintojen tekemiseen. Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdotontakin. Muuten havaintomäärä on rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdotonta. (Eskola & Suoranta 1998, 102-103.)

Osallistuvan havainnoinnin aikana tapahtuvassa kommunikaatiossa ei ole kysymys vain kielellisestä, vaan myös eleiden, ilmeiden, liikkeiden ja kosketuksen avulla tapahtuvasta kommunikoinnista. Tutkijan on hyvä tiedostaa tämä, sillä olennaista informaatiota saattaa muuten jäädä välittymättä. Toisaalta on myös varottava liioittelusta tai tulkitsemasta väärin ei-kielellisiä viestejä, sillä ne voivat muuntaa tulkittaa väärään suuntaan. (Anttila 1996, 218-224.)

Ennen havainnointia on pohdittava, mitkä ovat havainnoinnin tarkoitus ja tavoitteet, miten havainnoinnista tiedotetaan ja kuinka havainnointiluvat hankitaan. Etukäteen suunnitellaan myös havainnoitavat kohteet, havainnointikertojen pituus ja tiheys sekä havainnointimerkintöjen tallennustapa. (Hopia ym. 2008, 337.)

Tässä opinnäytteessä käytin havainnointitapana passiivista osallistuvaa havainnointia aidoissa kokoustilanteissa. Havainnoijana pyrin tietoisesti olemaan vaikuttamatta kokouksiin millään tavalla. Muun muassa valitsin istumapaikkani viimeisenä, jotten vaikuta osallistujien istumajärjestykseen. Eskola (1998, 102) toteaa, että havainnoitsijan toiminta voidaan jakaa tutkimustilanteessa kahteen tyyppiin – havainnoitsija voi noudattaa tarkasti ja systemaattisesti etukäteen laadittua suunnitelmaa tai antaa tutkimustilanteen ohjata havaintojaan. Yleensä nämä kaksi tyyppiä esiintyvät sekoituksena, näin myös omalla kohdallani. Noudatin ennakosuunnitelmaani kirjatessani havaintoja lomakkeisiin, ja lisäksi annoin tutkimustilanteen ohjata havainnointiani. Havainnointivirheiden minimoimiseksi kirjoitin muistiinpanot kokouksesta heti kokouksen jälkeen. Havainnointia tuki ja täydensi puheenjohtajien dynaaminen keskustelu, jonka toteutin havainnointien jälkeen.

Kokousmuistiot

Tutkimuksen asiakirjamateriaali koostui neljän kehittämisryhmän muistioista ajalta tammikuu 2013 – syyskuu 2013. Muistioita oli yhteensä 21 kappaletta. Havainnoimieni kokousten muistiot sain kokousten sihteereiltä, ja muiden kokousten muistiot sain avainhenkilön kautta.

Tutkimusaineiston analyysi

Toteutin tutkimuksen aineiston analyysin sisällönanalyysillä. Se on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, johon useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat. Aineistanalyysin tarkoituksena on luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Tarkoituksena on myös informaatioarvon lisääminen eli hajanaisestakin aineistosta pyritään luomaan mielekäs, yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiyksikkö riippuu tutkimustehtävästä ja se voi olla esimerkiksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma, tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 95-99.)

Tuomi ja muut (2004, 105-106.) jakavat sisällönanalyysin varsinaiseen sisällönanalyysiin, joka tarkoittaa tekstiaineiston tutkimista laadullisesti, ja sisällön erittelyyn, joka tarkoittaa tekstiaineiston käsittelyä kvantitatiivisesti. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolme vaiheinen prosessi: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen. (Mts. 108-113.)

Aineistolähtöistä analyysiä on arvosteltu siitä, että se saattaa vaikuttaa sattumanvaraiselta ja intuitiiviselta. Tutkimusprosessin aikana tutkijan on reflektoitava tekojaan sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä siten, että lukija saa tietoa tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista. Tutkijalta vaaditaan itsekuria ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa ja systemaattisuudessa sekä aineistossa pysyttelemisessä. (KvaliMOTV 2014.)

Kehittämisryhmien yhteisten tehtävien määrittelemisen oli lähtökohta kokoushavainnointien analyysille ja muistioden analysoimiselle. Ryhmien tehtävät sain selville tutkimuksen kohdeorganisaation strategisista asiakirjoista sekä puheenjohtajien keskustelusta.

Kokoushavaintoaineiston analyysi

Kunkin havainnoidun kokouksen jälkeen tein havainnointilomakkeista yhteenvedon sekä luin läpi kokousmuistiinpanoni. Kokousäänitteitä kuunnellessani tein äänitteistä muistiinpanot, joissa poimin ja koodasin kehittämisryhmien tehtäviin liittyvät keskustelut. Tämän jälkeen litteroin merkitsemäni kohdat. Litteraattiin kirjoitin kaikki kokouksessa esiintyneet nimet ja organisaatioon liittyvät tiedot. Tässä raportissa olevissa tekstinäytteissä identifiointitiedot on muutettu, ja merkitsin ne tekstinäytteisiin hakasuluilla. Osan aineistosta litteroin sanatarkasti, osan vähemmän tarkasti. Litteroinnissa en huomionnut taukoja, äänenpainoja, naurahduksia ja päälle puhumista. Ruusuvooren ja Nikanderin (2010, 426-427) mukaan litteroinnin tarkkuustaso määräytyy tutkittavan ilmiön, tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan mukaan.

Analysoituani kaikki kolme kokousta, etsin pelkistetystä aineistosta yhtäläisyyksiä, jotka ryhmittelin kehittämisryhmien tehtäviä kuvaavien teemojen alle.

Kokousmuistioaineisto koostui neljän kehittämisryhmän muistioista, joita on yhteensä 21. Ryhmien muistiot nimesin numeroilla A1, A2, A3, jne. Kirjain tarkoittaa kehittämisryhmää ja numero muistiossa olevaa kokouksen järjestysnumeroa. Kokousmuistioden analyysissä tein kahdenlaista analyysia: 1) vertasin muistioden metatietoja standardin SFS-ISO 15489-1 mukaisesti asiakirjalle asetettuihin vaatimuksiin ja 2) kehittämisryhmien tehtävien ilmenemistä kartoitin analysoimalla muistioden sisältöä.

Kokousmuistioden metatietoja vertasin asiakirjahallinnon standardin SFS-ISO 15489-1 mukaisesti asiakirjalle asetettuihin vaatimuksiin sisällön erittelyn menetelmällä eli kuvasin kvantitatiivisesti muistioden sisältöä. Varsinaisen sisällönanalyysin avulla analysoin muistioden sisältöä.

Asiakirjastandardin SFS-ISO 15489-1 mukaan muistioista pitää löytyä seuraavat 18 eri numeroitua tunnistetietoa:

- 1) työryhmän nimi, 2) organisaation nimi, 3) asiakirjan nimi, 4) kokouksen päiväys, 5) kokouksen alkuaika ja päättymisen, 6) kokouspaikka, 7) kaikkien työryhmään kuuluvien nimet sekä 8) asema organisaatiossa, 9) paikalla olevien nimet sekä 10) asema kokouksessa, 11) puheenjohtajan ja 12) sihteerin tai laatijan nimi, 13) asiakirjan yksilöity numero (no/vuosi) sekä 14) sivunumerot, 15) käsiteltävän pykälän numero ja 16) otsikko, 17) asian esittely ja 18) päätös.

Koostin muistioista (n=21) exell taulukkolaskentaohjelmalla taulukon, johon merkitsin kunkin muistion kohdalle (kyllä/ei), täyttyykö asiakirjalle asetettu vaatimus. Edellä mainittujen lisäksi huomioin, miltä asiakirjan yleinen ulkoasu ja luettavuus vaikuttivat.

Luettuani muistiot koodasin käsiteltävistä asioista pääteemat, jotka toistuivat kaikissa ryhmissä ja useissa kokouksissa. Kuten kokoushavainnointiaineistossa, myös pelkistetystä muistioaineistossa, etsin yhtäläisyyksiä, jotka ryhmittelin kehittämisryhmien tehtäviä kuvaavien teemojen alle. Näiden pääteemojen avulla etsin vastausta tutkimuskysymykseen, miten kokousmuistiot ilmentävät työryhmien tehtävien suorittamista.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat: miten kokoukset tukevat organisaatiossa työryhmille määriteltäviä tarkoituksia ja tavoitteita, miten puheenjohtaja voi tätä tukea ja miten kokousmuistiot ilmentävät työryhmien tehtävien suorittamista. Tässä luvussa käsittelem tutkimustuloksia kehittämisryhmien tehtävien kautta. Tekstiä havainnollistan sitaateilla. Sitaatit ovat aitoja kirjauksia muistioista tai litteroituja keskustelupätkiä kokouskeskusteluista.

Viimeisessä alaluvussa nostan esille yhteisiä ominaispiirteitä, jotka kuvaavat opin-
näytteen kohteena olevan tapausta eli kehittämisryhmien kokouksia konteksteis-
saan. Pyrin luomaan kehittämisryhmistä yhtenäisen tarinan, jossa ilmenee yksi tul-
kinta tapauksesta.

6.1 Kehittämisryhmien tehtävät ja nimeäminen

Tutkittavan organisaation strategia-asiakirjoista ja puheenjohtajien keskustelusta
teemoitin kehittämisryhmille määritellyt yhteiset tehtävät. Ne ovat:

1. strategian toteuttaminen,
2. sisäisen yhteisöllisyyden luominen ja työn organisointi,
3. laadun varmistaminen sekä
4. päätöksen teon tukena toimiminen.

Kehittämisryhmien tehtävät ovat osittain sisäkkäisiä, koska mm. strategian toteutta-
minen vaatii organisaation sisäistä yhteistyötä, laadun varmistamista ja päätösten
tekemistä.

Yhteisten tehtävien lisäksi kullakin kehittämisryhmällä on omaan toiminta-
alueeseensa liittyviä tehtäviä, jotka käyvät ilmi rehtorin tekemästä kehittämisryhmi-
en nimeämispäätöksestä (Kehittämisryhmien nimeämispäätös 2013). Jokaisella ke-
hittämistyöryhmällä on toimintasuunnitelma, jossa kerrotaan ryhmän tehtävien li-
säksi toiminnan painopisteistä. Kehittämisryhmien toimintasuunnitelmat ovat ryhmi-
en puheenjohtajien laatimia, ja ne on hyväksytty organisaation johtoryhmässä. (Pu-
heenjohtajien keskustelu 2013.)

Ryhmän nimeämispäätös

Jokaisella ryhmällä täytyy olla tarkoitus, joka ohjaa ryhmän toimintaa ja vaikuttaa sen
rakenteisiin. Ryhmän tarkoitus kertoo, miksi ryhmä on olemassa. (Niemistö 1998,
34.) Kehittämisryhmät on perustettu rehtorin päätöksellä vuoden 2013 alussa, ja

niiden toimikausi jatkuu vuoden 2014 loppuun. Nimeämispäätöksistä ilmenevät kunkin ryhmän tehtävät ja ryhmän jäsenet. (Kehittämisyhmien nimeämispäätös 2013.)

Kokousmuistioiden perusteella kahdessa ryhmässä käytiin läpi rehtorin antama ryhmän nimeämispäätös. Kehittämisyhmän C muistiossa 1 todetaan seuraavasti: *Todettiin rehtorin päätös ryhmän nimeämisestä ja keskeisestä tehtävästä.* (Muistio C1 2013.) Asia oli kirjattu myös ryhmän D muistioon 1: *Puheenjohtaja kertoi, että rehtori oli juuri tehnyt päätöksen ryhmän kokoonpanosta ja tehtävistä.* (Muistio D1 2013.) Muistioihin ei ole kirjattu mahdollista keskustelua aiheesta.

Ryhmän tehtävän ja tavoitteiden ymmärtäminen määrittelevät ryhmän toiminnan tehokkuutta ja sen rakennetta. Hyvin määritelty perustehtävä on riittävän konkreettinen, selkeä, ja ryhmän jäsenet ovat siitä suhteellisen yksimielisiä. Tällöin ryhmä kykenee hyödyntämään kaikkien jäsenten asiantuntijuutta ja osaamista ja keskittymään tehokkaiden toimintatapojen kehittämiseen. Perustehtävä ohjaa ryhmän toimintaa, ja sen pohjalta voidaan ratkaista rakenteeseen liittyvät organisoinnin tehtävät sekä sopia tarvittavista ohjaus- ja tukitoiminnoista, kuten rooleista. (Tiuraniemi 1993, 48.)

6.2 Kokoukset strategian toteuttamisen tukena

Puheenjohtajien keskustelussa (2013) osallistujat määrittivät kehittämisyhmien merkittäväksi tehtäväksi strategian toteuttamisen. Sillä tarkoitetaan muun muassa strategian jalkauttamista, ydintehtäviin sidottujen kehittämisohjelmien toimeenpanoa, TASO-esitysten tekemistä sekä kehityskohteiden valintaa, toimeenpanoa ja koordinointia. Jokaisella kehittämisryhmällä on vuosikohtainen toimintasuunnitelma, jossa on määritelty ryhmän tarkoitus, toiminnan painopisteet sekä kokousajat ja -teemat.

Strategiatyö ja johtaminen ovat suurelta osin puhetta. Käytännössä organisaatiot luovat ja ylläpitävät järjestäytynyttä toimintaansa nimenomaan kokouksissa, sillä

kokous on paikka, jossa organisaation eri osat kohtaavat. Suullisella vuorovaikutuksella on tiedon keräämisessä ja välittämisessä lähes kaikissa organisaatioissa keskeinen merkitys siitäkin huolimatta, että tietoa pyritään dokumentoimaan erityyppisissä asiakirjoissa. (Boden 1994, 81.)

Kehittämisyhmät on perustettu ohjaamaan ja tukemaan organisaation ydintehtäviä. Tätä kautta ryhmät ovat strategisesti tärkeitä, mikä ilmenee myös siinä, että kullakin kehittämissyhmällä on oma toimintasuunnitelma. Jokaisessa kehittämissyhmässä käsiteltiin kunkin ydinalueen kehittämissuunnitelmia ja niiden toimeenpanoa sekä kehittämiskohteita. Niitä ovat esimerkiksi maksullisen palvelutoiminnan vahvistaminen, monialaiset hankkeet ja palvelutuotteet sekä opetussuunnitelmien uudistaminen.

Puheenjohtajalla on merkittävä rooli strategian toteuttamisessa ja jalkauttamisessa kehittämissyhmässä ja niiden kautta muualle organisaatioon. Kehittämissyhmien puheenjohtajat kuuluvat yhtä lukuun ottamatta organisaation johtoryhmään. Johtoryhmän tehtävänä on strategisen johtamisen varmistaminen, päätöksenteon valmistelu ja ammattikorkeakoulun johtamiseen liittyvän tiedonkulun ja työnjaon varmistaminen (Kehittämissyhmien nimeämispäätös 2013).

Organisaation johdon eli rehtorin ja johtoryhmän rooliin kuuluu kokousrytmituksen laatiminen siten, että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla organisaation vuosirytmää. Vuosikellon avulla organisaation eri tasojen johtamistoimet voidaan kiinnittää osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja sitoa johtamistoimet vuosittaiseen toimintasykliin. Vuosikellon avulla voidaan varmistaa, että strategisesti tärkeät johtamistoimet tehdään oikeaan aikaan. Se mahdollistaa sen, että toimintaan varaudutaan ennalta ja resurssit sovitaan oikea-aikaisesti. (Eronen 2012, 37.) Kokousten ja palaverien muoto ja aikataulutus kannattaa huomioida koko organisaation vuosisuunnittelussa. Vuosisuunnittelusta voidaan nostaa asioita esille säännöllisesti toistuvissa kokouksissa organisaation eri tasoilla. (Surakka 2006, 32-33.)

Kehittämissyhmien kokousaikataulut eivät parhaalla mahdollisella tavalla tue organisaation toimintaa. Asiasta käytyä keskustelua kuvaan luvussa 6.3. Organisaation vuo-

sikellon päivittämistä käsiteltiin kehittämisryhmän B kokouksessa. Keskustelussa tuotiin esille eri näkökulmia siitä, kenelle vuosikello on laadittu, mitä hyvää siinä on, mitä heikkouksia, mitä vuosikellossa pitäisi olla. Asiasta keskusteltiin värikkäästi, mutta yhteiseen lopputulokseen ei päästy. Puheenjohtaja päätti keskustelun asiasta toteamalla: *Me ollaan nyt saatu palaute – yksinkertaistetaan tätä ja tehdään käyttäjäystävällisempi*. Muistioon asiasta kirjattiin seuraavasti: *Käytössä oleva vuosikello on toiminnan ohjausta ja siitä löytyvät aikataulut ja prosessit. Vuosikellosta toivotaan luettavampaa. Toiminnan kannalta vuosikello on parempi tehdä karkeammalla tasolla, kirjataan vuosittaiset tapahtumat.* (Muistio B5 2013.) Muistiosta ei ilmene, kuka ja milloin vuosikelloa muokkaa, ja mitä ”luettavampi” tarkoittaa. Kokouksessa asiasta oli monta mielipidettä.

Kehittämisryhmässä A tehtiin kokousaikatauluun muutos kesken kauden, kun huomattiin, että kokousten ajoitus ei palvele tavoitteita. *[Kehittämisryhmän A] kokousten aikataulua on muutettu syksyille 2013 sopimaan paremmin edistymisen seurantaa. Pj. ehdotti, että tulokset esivalmistellaan pj:n ja sihteerin toimesta 2 viikkoa ennen kokouksia, jolloin [tulosityksiköiden työryhmissä] ehditään käsitellä tulokset ennen [kehittämisryhmän A] kokousta.* (Muistio A5, 2013.)

Tutkittavassa organisaatiossa rehtori määrittää kehittämisryhmien tehtävät ja nimitää jäsenet. Tulosityksiköissä yksiköiden johtajat toimivat vastaavassa roolissa. Organisaatiossa on mietitty jo muutaman vuoden aikana työryhmien määrää, ja myös Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) suorittamassa laatuauditoinnissa asiaan kiinnitettiin huomiota. Tämän palautteen perusteella työryhmien määrä on vähennetty. (Puheenjohtajien keskustelu 2013.) Mikäli ryhmän periaatteet, kokouskäytäntö tai toiminta eivät enää vastaa muuttunutta tilannetta, voi ryhmän toiminta jäädä tehottomaksi jopa absurdiksi (Niemistö 1998, 35). Puheenjohtajien keskustelussa (2013) todettiin, että työryhmätyöskentely kokonaisuudessaan sitoo paljon aikaa ja resursseja esimiehiltä, joilla pitäisi olla kokoustamisen sijaan enemmän aikaa asiakkaiden kanssa työskentelevien työn helpottamiseen. Toimintaympäristö on muuttunut, ja nyt voisi olla aika arvioida toimintatapoja.

Jäsen 2: *Liikaosallisuus jähmettää organisaatiota ja on kallista. Tarvitseeko jokaisen kuulua johonkin työryhmään?*

Jäsen 1: *Henkilöresurssit ovat pienentyneet. Me joudutaan pienemmällä porukalla tekemään samoja asioita ja kehittämään asioita. Pitäisikö meidän harkita vielä sitä, että uskallettaisko me päättää niinku jotakin asioita vähän pienemmällä porukalla ja vähemmällä valmistelulla? Ja sitten se valmistelu-aika sitoo niin paljon energiaa ja aikaa, että sitten ne asiat se asiat, joita pitäisi tehdä enemmän yhdessä, niihin ei sitten löydykään aikaa --- Voi olla, että liian isoja ryhmiä johonkin valmisteluihin nimetään. Voisi alkaa uskaltaa luottaa, että yksi tai kaksi ihmistä osaa osaa tehdä sen asian.*

Jäsen 3: *Osa ryhmistä ja tiimeistä on ehkä liian suuria ja se on kallista siihen menee aina jos kymmenen ihmistä istuu tunnin se on kymmenen tuntia työaika. Se on iso uhraus ja jos siinä ei ole todella merkittävästä asiasta kyse niin vois miettiä, että mitähän siinä tapahtuis jos yksi ihminen kymmenen tuntia miettisi yhtä asiaa niin saisi jo aika paljon aikaiseksi. Jos ei ole ihan ehdottoman välttämätöntä sitouttaa niitä kaikkia. Osa niissä ryhmissä on aika passiivisia jäseniä. Mitä suurempi ryhmä sitä enemmän niitä katveja on. Eivät sano ehkä kokouksessa kovinkaan montaa asiaa eikä tuo siihen panosta. (Puheenjohtajien keskustelu, 2013.)*

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ryhmätyötilanteessa yksilö ei toimi yhtä tehokkaasti kuin toimisi yksin. Ilmiötä selvitettiin jo 1900-luvun alussa, jolloin Max Ringellmann (1913) toteutti kuuluisan köydenvetotutkimuksensa. Siinä huomattiin, että köydenvetojoukkueen yhteinen voima oli alhaisempi kuin yksittäisten jäsenten huippusuoritusten summa. Tehottomuuden syynä oli motivaation väheneminen – ryhmässä toimiessa jäsenillä oli käsitys, ettei yksittäisen jäsenen toimintaa arvioida. (Kopakkala 2008, 40-41.) Parhaimmillaan ryhmä pystyy yliverntisiin suorituksiin yksilöihin verrattuna. Ryhmätilanteita, kuten kokouksia, voidaan tehostaa ja parantaa jo ennen tapaamista antamalla yksilöille vastuuta ideoinnissa ja asioiden pohtimisessa. Erilaisten osallistavien menetelmien käyttäminen itse tilaisuuksissa motivoi ja sitouttaa jäseniä. (Mts. 43.)

Säännöllisissä viikko- tai kuukausipalavereissa ajankäyttö tulisi jakaa siten, että 70-80 % käsiteltäisiin tulevaisuuden asioita ja 20 - 30 % menneitä. Menneisyyteen ei voi vaikuttaa, mutta sieltä voi oppia tekemään asioita paremmin. Tulevaisuuden suhteen voi ennakoida ja ratkaista ongelmia ennen kuin ne ilmenevät ja aiheuttavat kustannuksia. (Spiik 1999, 152.) Kehittämisyhmien toimintasuunnitelmissa korostuvat en-

nakointi ja kehittäminen. Muistioden ja kokoushavainnointien perusteella etenkin ennakoointi on vähäistä. Aikaa käytettiin runsaasti palautteiden läpikäymiseen, mm. sidosryhmäpalaute ja palautteenpalaute ja kesäkoulupalaute. Viitasen (2011) mukaan myös johtoryhmätyöskentelyssä tulevaisuusorientaatio jää vähälle huomiolle ja käsiteltävien asioiden enemmistö on informatiivisia, rutiiniluontoisia ja toistuvia. Syynä voi olla ryhmän liian suuri koko ja kaavamainen työskentelytapa. Siksi rutiininomaisesta toistuvien asioiden käsittelystä olisi pyrittävä tulevaisuuden haasteiden ennakoointiin ja strategiseen ajatteluun. (Erkkilä 2012, 226.) Puheenjohtajat kiinnittivät tähän samaan asiaan huomiota:

Jäsen 1: Think tank ajatusmalli- onko se kuitenkin aika vähäistä? Kokousten ajasta menee hirveen paljon semmoseen rutiiniin. Missä se uuden pohtiminen lopulta tapahtuu, muutakin että sovitaan aikatauluja

Jäsen 2: Vois siis käyttää ajasta enemmän tähän?

Jäsen 1: Ehdottomasti.

Jäsen 2: Ennen kehittämisryhmäajattusta erilaisiin kehittämisasioihin oli ad-hock ryhmiä, jotka olivat hetken aikaa kasassa, sitten ne purettiin.

Jäsen 1: Nyt on enemmän institutionaalinen työryhmäajattelu ja voi olla, että niitten esityslistat kuormittuu vakioasioista.

Jäsen 2: Niillekin on paikkansa, mutta, että ne ei veis kaikkea aikaa.

(Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Johtoryhmätyöskentelyä tutkiessaan Erkkilä (2012, 151) asemoi johtoryhmän puheen sisällöllisesti kahdelle ulottuvuudelle: aikaulottuvuudelle ja sisältöulottuvuudelle. Erkkilän mukaan aikaulottuvuudella puhe voi suunnata menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaan. Sisältöulottuvuudella puhe voi suuntautua puolestaan yrityksen sisäisiin asioihin tai toimintaympäristöön liittyviin, ulkoisiin asioihin. Losada & Heaphy (2004) ovat todenneet, että puheen suuntautumisella on merkitystä, koska sillä on tutkittu olevan vaikutusta ryhmän menestykselle. Menestyneimmissä bisnesryhmissä puheen sisältö suuntautuu yhtä paljon sisäänpäin kuin yrityksestä ulos. (Mts. 151.) Tässä opinnäytetyössä en tutkinut puheen aika- tai sisältöulottuvuutta, mutta havainnointin perusteella voin sanoa, että aikaulottuvuudella valtaosa puheesta keskittyi menneisyyteen tai nykyisyyteen ja sisältöulottuvuudella organisaation sisäisiin asioihin.

Tutkitut kokousmuistiot poikkesivat paljon toisistaan. Osa muistioista oli laajoja ns. keskustelumuitioita, osa oli hyvin niukkoja. Muistioilla ei ole suurta merkitystä kehit-

tämisryhmien strategisen tavoitteen ilmentämisessä, ja siten ei myöskään organisaation strategian välittämisessä henkilöstölle. Asiakirjalla, kuten kokousmuistioilla on tärkeä yhteys liiketoimintaan, ja sen ensisijainen tehtävä on tukea organisaation päämäärätoimintaa (Murtonen 2012, 5.)

6.3 Kokoukset sisäisen yhteisöllisyyden ja työn organisoinnin tukena

Puheenjohtajien keskustelussa (2013) tuli esille, että kehittämisryhmien yksi merkittävä tehtävä on toimia kulttuurillisen muutoksen toimeenpanijana vahvistamalla yhteisöllistä työskentelyä yksintyöskentelyn sijaan. Tällä tarkoitetaan sekä yksittäisten henkilöiden että tulosyksiköiden välistä yhteistyötä. Kehittämisryhmät ovat foorumeita, joissa haetaan yhdessä toimimisen tapoja. Myös sisäisessä TASO-sopimuksessa (2013) nostetaan esille sujuvien käytänteiden edistäminen. Yhteisten käytänteiden tarkoituksena on helpottaa henkilöstön työskentelyä ja tehtävien delegointia. Kehittämisryhmät toimivat kaksisuuntaisina tiedonjaon kanavina, ja siten helpottavat henkilöstön työskentelyä. Merkittävä rooli kehittämisryhmillä on myös henkilöstön sitouttamisessa. (Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Ammattikorkeakoulun organisaatorakenne näkyy kehittämisryhmien kokoonpanoissa. Ryhmät on koottu edustuksellisesti siten, että jokaisesta tulosyksiköstä on oma edustaja. Hallinnon edustaja toimii ryhmän puheenjohtajana. Mansukoski ja muut (2008, 138) kuvaavat käytännön johtoryhmätyöskentelyä, jossa linjajohtajana toimivalla tulosyksikön vetäjällä on johtoryhmässä kaksoisrooli. Tullessaan johtoryhmään hänen toimintansa lähtökohtana on oltava koko organisaation etu. Kehittämisryhmien jäsenet vastaavat omissa tulosyksiköissään ko. toiminnoista ja edustavat ryhmissä omaa taustayksikköään. Näiden erilaisten roolien hyväksymiseksi tarvitaan työryhmän työskentelyn varmistamiseksi yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja, jotka tukevat keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Kehittämisryhmien tavoitteena on yhteisvastuullisesti kehittää ja johtaa omaa ydintoimintaansa. Yhteisvastuu on ennen kaikkea henkistä ja moraalista yhteenkuuluvuutta (Mansukoski ym. 2008, 139).

Kokoukset ovat tiedon esittämistä. Eri henkilöt kertovat oman palansa kokonaisuudesta. Organisaation osaaminen kehittyy työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi tiedon yhteiseksi tekeminen ja uuden luominen yhteisesti on ensiarvoisen tärkeää. (Kangasharju ym. 2003, 261.) Havainnoitujen kokousten sekä kokousmuistioiden perusteella yhteiskehittely ja tiedon yhteiseksi tekeminen oli vähäistä. Kukin tulosityksikkö esitteli vuorotellen oman näkökulmansa tai osuutensa. Vuorovaikutuksen tyyppinä oli yhteensovittaminen eli koordinaatio, jossa jokainen osallistuja keskittyy oman näkökulmansa tai tavoitteidensa onnistuneeseen esittämiseen (Engeström 2004, 107).

Ajankohtainen ja strategisesti merkittävä asia on tulosityksiköiden yhteistyössä tapahtuva palvelu- ja koulutustuotteiden kehittäminen. Muistioiden perusteella yhteiskehittelyä odotetaan ja siihen veloitetaan: *Yhteistyö [tulosityksiköiden] välillä olisi toivottavaa myytäviä palveluja ja koulutuksia kehitettäessä.* (Muistio C1 2013.) Muistiossa C3 (2013) todetaan: *Todettiin, että olisi hyvä tehdä yhteistä suunnittelua [tulosityksiköiden] rajat ylittävistä palvelutuotteista.* Yhteiskehittelyä ei havainnoidussa kokouksissa tapahtunut. Kaikkinensa dialogin puute leimaa suomalaista organisaatiokulttuuria. Suomalaista kommunikointia on kuvattu (Aarnio 1999) sarjana monologeja, jossa kukin vuorollaan esittää ajattelunsa lopputuloksen. Tätä jopa arvostetaan johtamisessa, koska meillä on kuvitelma, että mitä enemmän puhetta, sitä enemmän tietoa (Hujala 2008). Avoimen kyselemisen ja kysymyksiin vastaamisen sijaan toimintamallina on usein hiljaisuus (Aarnio 1999). (Erkkilä 2012, 226.)

Kokouksen puheenjohtajan toimenkuvaan ja substanssiin kuuluu kokoukseen osallistujien osallistaminen keskusteluun, ja vuorovaikutuksen tukeminen. Osallistumista ja sitoutumista kokouksen tavoitteisiin voidaan vahvistaa jo ennen kokousta aktivoivat esityslistan avulla. (Surakka 2006, 43.) Kehittämisryhmien puheenjohtajien vastuulla on kokouksen esityslistojen laatiminen ennen kokousta. Esityslistat olivat ns. tyypillisiä esityslistoja, joissa oli mainittu käsiteltävät asiakohdat sekä mahdollisesti linkki intraan. Tämänkaltaisen esityslista ei aktivoi osallistujia, eikä välttämättä myöskään puheenjohtajaa.

Mikäli kokouksessa käsitellään asioita, joihin täytyy valmistautua tai joita jäsenten toivotaan jalostavan yhdessä eteenpäin, on tärkeää, että tämä näkyy jo esityslistassa tai puheenjohtaja informoi asianosaista etukäteen. Havainnoidussa kehittämisryhmän B kokouksessa tuli esille tilanne, jossa kokousjäsen ei voinut valmistautua edeltä käsin, koska hän ei tiennyt omaa rooliaan. Puheenjohtaja pyysi jäsentä kertomaan raportista, joka oli laadittu neljä kuukautta aiemmin. *No, siis todella nää on touku-kuussa tehty. Voin ihan yhtä hyvin sisältälukea kuin tekin tuosta.--- En tiedä kannattaako alkaa tässä lukemaan.* (Kokous B4 2013.) Kokouksiin valmistautuminen säästää aikaa ja mahdollistaa tehokkaamman ja laadukkaamman päätöksenteon. Esimerkiksi, kun puheenjohtaja valmistelee kokousta tunnin, niin tämän myötä kymmenen hengen kokous lyhenee puolella tunnilla. Kokonaistyöaikaa säästetään neljä tuntia. (Rees ym. 2003, 57.)

Havainnoiduissa kokouksissa puheenjohtaja osallisti jäseniä asioiden käsittelyyn esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: *Onko teillä jotakin lisättävää? Olisiko tähän jotakin ajatusta? Vieläkö jotakin jäi mieleen? Käytäiskö keskustelua, ellei niin mennään eteenpäin?* Keskustelua syntyi niukasti, ja keskusteluun osallistuivat harvat henkilöt. Avoin kysymys voidaan kokea muodolliseksi, retoriseksi kysymykseksi, johon ei ole tarkoituskaan paneutua. Vastaavaa retoriseen kysymykseen perustuvaa käsittelyn lopettamisen kaavaa käyttävät tuomarit esitettyään syytetylle syytteet – ”onko mitään lisättävää?” Kysymystä ei ole tarkoitettu varsinaiseksi kysymykseksi, vaan merkiksi siitä, että asian käsittely on tarkoitus lopettaa. (Virkkunen 1995, 281-282.)

Käytännön työelämässä ryhmien keskusteluun osallistuu vain johtaja ja muutama ryhmän jäsen. Tämän lisäksi suuri osa esitetyistä mielipiteistä jää kuulematta. Syy tähän voi olla, että osa ryhmän jäsenistä kokee olonsa turvattomaksi. (Juuti ym. 2010, 89-90.) Myös kehittämisryhmien kokouksissa kaikki jäsenet eivät osallistuneet keskusteluun, ja osa esitetyistä ehdotuksista jäi kuulematta. Oheisessa esimerkissä ryhmän jäsen nostaa esille organisaation yhteisen kokousaikataulun tärkeyden.

Jäsen 2: --- *nythän törmättiin siihen, että kokousaikatauluja on muutettu - ennenhän ne oli aina maanantaisin, se sovittiin silloin kauan sitten*

joskus, että ne on maanantaisin ja tietty rytmi oli näillä muilla kokouksilla. Nyt se on pikkuhiljaa muuttunut, että osalla on keskiviikkona osalla maanantaina nyt se johtanut siihen että päälliköt ei päässyt enää tii-miin. Sen takia pitäis miettiä järkeväks nää, rytmittää, että ihmiset pääsis sinne minne niitten pitää päästä ja hyvissä ajoin.
 Pj: joo.. mites nää tilastointijutut? (Kehittämisyhmä B 2013)

Puheenjohtaja ja muut kokousedustajat eivät kommentoineet asiaa, vaan asialistalla siirryttiin eteenpäin. Kokous jatkui seuraavalla asialla ja ehdotus jäi huomioimatta. Kokousten aikataulutuksen tarkoitus on tukea koko organisaation toimintaa.

Erkkilä (2010, 24) toteaa, että organisaatiot käyttävät huomattavan paljon aikaa ja rahaa erilaisten prosessien, toimintojen ja järjestelmien kehittämiseen. Myös tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli meneillään usean järjestelmän käyttöönotto. Kehittämisyhmien muistioista sekä havainnoiduista kokouksista ilmeni, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto nousi usein keskusteluissa esille. Kokouksessa B4 keskusteltiin järjestelmän käyttöönotto- ongelmista ja järjestelmän sopivuudesta ammattikorkeakouluympäristöön.

Jäsen 2: Mitenkähän kriittisiä meidän nyt pitäis olla sen kanssa, kun ei ollut ensimmäinen kerta, kun taas yks päivä kuulin, että kaks tuntia olivat yrittäneet tehdä tarjousta, jonka olis tehnyt kymmenessä minuutissa ilman crmää. Jos tää crm ei meidän ympäristöön sovi, ei oo ammattikorkeakouluun sopiva.

Keskustellaan hetki toisesta järjestelmästä, josta on päätetty luopua.

Jäsen 2 jatkaa keskustelua: Samanlaiset haasteet tässä ... sitä ei saada käyttööön

Jäsen 3: Eikä ole – ei ole ollenkaan samanlaiset haasteet

Jäsen 2: Tapellaanko?

Jäsen 4: Minä voin yhtyä tähän kolmanneksi

Jäsen 5: Kyllä jos me lähetään sitä (crm) nyt peruuttelemaan niin sit me voidaan 75 vuodeksi nää asiat unohtaa kuitenkin ollaan jo pikkuisen sitä viety eteenpäin ---

Jäsen 2: Pohjaan mielipiteeni projektinvetäjän sanomiseen

Jäsen 5: No meitä on monenlaisia projektinvetäjiä ja kyllä tiedän että se ei oo helppoo, mutta tuota mutta en lähtis peruuttamaan

Jäsen 6: En ehdota luopumista missään tapauksessa, mutta ei kyllä mitään helpommista eikä loogisimmista päästä ohjelma

Jäsen 7: Ei todellakaan

Jäsen 3: No siinä pitää olla – jos käytät mitä tahansa ohjelmaa kerran vuoteen niin tuota palaute on mitä on, tässä on ihan sama juttu - pitäis

saada vain sinne keskitettyä ihmisiä, sitten kun muutaman kerran käyttää niin on ihan ok ja siitä pitäis saada tietysti sitä kehityspalautetta myös et tota en mä tiää. [Kokkonen] käyttää sitä tarjousten tekemiseen eikä urputa yhtään, varmaan ei oo joustavimmasta päästä, jos ois huono sovellus niin varmaan sanois.

Jäsen 2: Sen verran voin sanoa, että puhun nyt ihmisistä jotka meillä nimenomaan sitä käyttää ja tarjouksia tekee sillä usein. Silti siinä on ongelmia. En tiää tarkalleen minkälaisia.

Jäsen 3: No, pitää antaa palautetta jos siinä on ongelmia

Jäsen 2: No ne on antanut palautetta [Lyytiselle] ja hänen kantansa on ollut että se ei sovi meille

Jäsen 5: Joo en kyllä ihan usko tuota. Nyt tuntuu, että tässä keskustelee ihmiset jotka ei tiedä asiasta mitään.

Taustapuhetta, useat ihmiset keskustelevat hiljakseen taustalla

Pj päättää keskustelun asiasta: *Cr:n käyttö noussut positiivisesti ei se varmaan niin vaikeaa oo. Joo katsotaanko vielä tämä seuraava asia jos pystyttäis yhteisiä kehittämiskohteita hahmottamaan.* (Kehittämisyhmä B 2013)

Puheenjohtaja ei ottanut kantaa jäsenen kaksi esiin nostamaan ongelmaan vaan pyyteli hiljaa. Asia jäi käsittelemättä. Keskustelussa kuvastui epäluottamus järjestelmän käyttäjien osaamista kohtaan: *no meitä on monenlaisia projektinvetäjiä.* Helpos-
ti arvostellaan henkilöä, jonka työhön ongelma liittyy ja ajaututaan pitämään henkilöä osaamattomana, epäpätevänä tai saamattomana. Ongelma on ongelma, ei henkilö, joka ongelman nostaa esille. (Juuti ym. 2010, 33.)

Kehittämisyhmien yksi tavoite on toimia kaksisuuntaisina tiedon jaon kanavina. Suu-
ressa organisaatiossa ns. rivityöntekijän ei ole helppoa saada ääntä kuuluviin, tällöin tarvitaan esimiestason viestinviejiä ja viestintuojia, kuten tässä tapauksessa jäsen 2. Kehittämistyöryhmien yksi tarkoitus on helpottaa henkilöstön työtä, jolloin ”kentäl-
tä” nouseva ongelmapuhe on arvokasta tietoa, johon täytyy kiinnittää huomio.

Kokouksissa konkreettisesti opastettiin käyttämään tietojärjestelmiä ja luotiin yhteisiä toimintatapoja. Kokoukset toimivat myös laadun tarkkailun ja kontrollin paikkoi-
na. Kehittämisyhmien kokoukset olivat myös foorumeita, joissa jaettiin onnistumisia ja kokemuksia työn organisoinnista. Oheinen kehittämissyhmän A kokoukseskustelu kuvaa jälkimmäistä:

Jäsen 3: *Puheenjohtaja, vielä haluaisin sanoa, että me ollaan välitetty opiskelijoille viestiä siitä, että he myöskin itse vastuullisesti paimentavat niitä opintosuorituksia ja voivatkin niitä pyydellä ja tässä kiitos etenkin [X alan tulosityksikölle], joka tosi hyvin otti asian hoitaakseen ja myöskin viestitti opiskelijoille, silläkin on merkitystä että tehdään tälleen yhdessä töitä, että opiskelijallakin on vastuu huolehtia niistä omista asioista ja suorituksistaan.*

Pj: *Niin sieltä se vasta se voima tulee kun täällä tehdään yhdessä. [Lauri opiskelija] et ollut meidän avajaisissa, kun täällä oli [päällikkö Savolainen] ja hän korosti sitä, että korkeakoulun menestyksen kannalta tärkeää on se, että opiskelijat ottaa aktiivisen roolin kaikissa tämänkin kaltaisissa asioissa. Sieltä se lopulta pelataan se peli, että mistä ne resurssit tulee. Nyt ainakin itse oon ollut tosi iloinen siitä yhteistyöstä, mikä on oppilaskunnan kanssa menossa ja kun tällä menolla jatketaan niin hyvä tulee. (Kehittämisryhmä A 2013.)*

Käytyä keskustelua ei kirjattu muistioon. Muistioiden rooli tiedon eteenpäin välittäjänä yhteisistä toimintatavoista on merkittävä. Ellei näitä kirjata muistioihin, tiedon eteenpäin välittäminen jää osallistujien muistitiedon varaan. Kukin henkilö voi tulkita asioita omalla tavallaan. Tiedon liikkumista organisaatiossa voidaan tarkastella monelta kannalta, kuten onko tieto käytettävissä koko organisaatiossa yhtä aikaa ja samantapaisena sekä onko tieto avointa. Avoimuudella tarkoitetaan mitä tietoa kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta. Avoimuus kertoo luottamuksesta, joka puolestaan edellyttää rehellisyyttä. (Murtonen 2013, 48-49.)

6.4 Kokoukset laadun varmistajina

Laadun varmistaminen on kiinteä osa kehittämisryhmien tehtäviä. Ryhmien kokouksissa käsitellään kunkin toiminta-alueen laatukäytänteet ja palautteet sekä toteutetaan toiminnan jatkuvaa arviointia ja laadun hallintaa. (Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Mikäli kehittämisryhmien toimintaa peilaisi jatkuvan parantamisen kehään eli PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Analyse/Act), havainnoitujen kokousten kokouspuheessa korostuu toimintajärjestelmien (kuten crm ja intra) kehittäminen, toiminnan arviointi ja arviointiin valmistautuminen. PDCA-mallilla tarkoitetaan jatkuvaa johtamisen pro-

sessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä. Hyvässä johtamisessa toteutuvat kaikki PDCA-mallin osa-alueet sisällöllisenä toimintana. (Laatuakatemia 2014.) Toimintoja raportoidessa jäätiin usein toteavalle tasolle, kuten seuraavat esimerkit osoittavat.

Käytiin läpi vuoden 2012 tutkintomäärät. Kokonaisuudessaan tutkintojen määrä pysyi suunnilleen samana kuin viime vuonna, YAMK-tutkintoja tehtiin ennätysmäärä. Eniten laskua tapahtui työvoimapoliti-
tisen koulutuksen tutkintomäärässä. (Muistio A1 2013.)

Liikevaihdon kehitys näyttää menevän samaan suuntaan kuin viime ja toissavuoden kehitys. Liikevaihdon toteutuminen noudattaa edellisten vuosien käyrän muotoa asettuen volyymiltaan edellisvuosien käyrien välimaastoon. (Muistio C3 2013.)

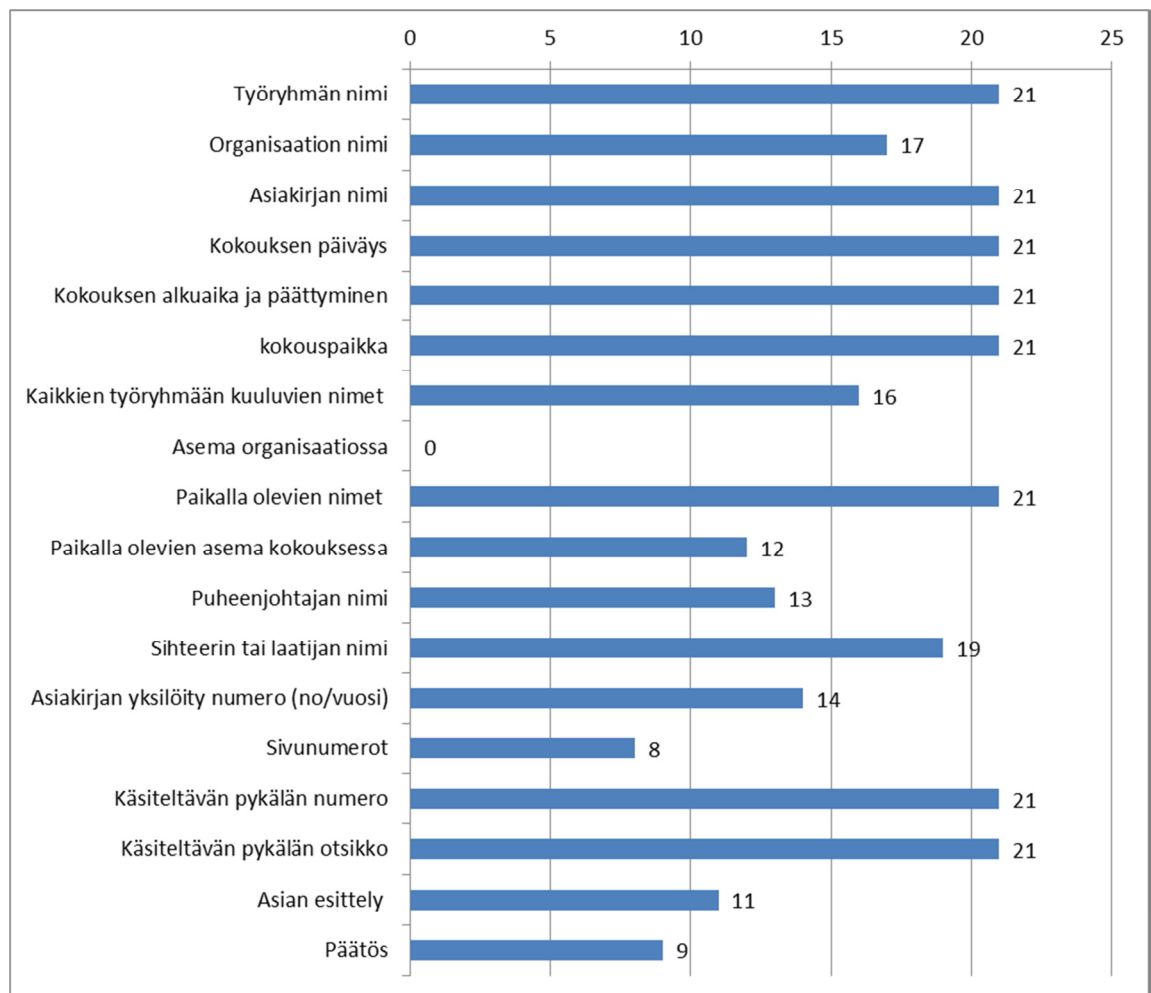
Työelämän sidosryhmiltä pyydettyä palautetta (typala) sekä palautteen palautetta käsiteltiin jokaisessa ryhmässä. Kehittämisryhmässä C asiaa käsiteltiin kokonaisuutena, muissa ryhmissä kunkin ryhmän omasta näkökulmasta katsoen.

Ongelmaksi keskusteluissa nousi asiakaspalautteen vähäinen määrä sekä mistä sisäisistä virheistä vähäinen palautemäärä johtui.

Keskustelussa palautteiden vähäisestä määrästä oli viitteitä siitä, että osallistujat eivät käsitelleet ydinongelmaa, vaan toissijaista asiaa eli vaippaa. Tässä vaippa oli palautteiden vähäinen määrä. Helposti kokouksissa keskustellaan asioista, jotka eivät pureudu varsinaiseen kohteeseen vaan muodostuu korvikekohteita. Näin saadaan vältettyä varsinaisen ongelman käsittely. Keskustelu näyttää oikealta ja aidolta ajatusten vaihdolta ja yhteistyöltä, joka ei johda mihinkään ratkaisuun. Vaippa voi toimia myös välivaiheena lähestyttäessä ongelmaa. (Engeström 2004, 110.) Onko asiaspalautteen vähäinen määrä vaippa, jonka takana on muita ongelmia? Puheenjohtajien keskustelussa (2013) todettiin, että organisaation tunnettuus on yritysten ja elinkeinoelämän keskuudessa vielä vähäistä ja liian paljon toimitaan *oman itsen* kanssa. Kumppanuussopimuksista huolimatta vielä ei ole luontevia tapoja toimia elinkeinoelämän kanssa.

Asiakirjahallinnon standardin SFS-ISO 15489-1 (2007, 13) mukaan asiakirjan tulisi tukea organisaatiossa sen liiketoiminnan tarpeita, joihin se liittyy ja lisäksi asiakirjaa on kyettävä käyttämään toiminnan todennettavuutta ja vastuullisuutta edellyttäviin tarkoituksiin. Standardin mukaan asiakirjahallinnon toimintaperiaatteiden, menetelytapojen ja toimintakäytänteiden tulisi tuottaa todistusvoimaisia asiakirjoja, joilla on seuraavat ominaisuudet: autenttisuus, luotettavuus, eheys ja käytettävyys.

Kuviossa 5 kokousmuistioiden metatietoja on verrattu asiakirjahallinnon standardin SFS-ISO 15489-1 mukaisiin asiakirjalle asetettuihin vaatimuksiin.



Kuvio 5. Tunnistetietojen esiintyminen kokousmuistioissa

Osa tunnistetiedoista löytyi kaikista muistioista: työryhmän nimi, osallistujien nimet, kokouspaikka, kokouksen päiväys, alkuaika ja päättymisen sekä käsiteltävän pykälän

numero ja otsikko. Työryhmän jäsenten asemaa organisaatiossa ei ollut merkitty muistioihin eikä kaikissa muistioissa ollut koko ryhmän jäsenten nimiä. Kaikista muistioista ei käynyt ilmi, kuka toimi puheenjohtajana ja sihteerinä tai kuka oli esimerkiksi opiskelijajäsen. Yksi asiakirjan autenttisuuden takaava ominaisuus on se, että asiakirjan laatija voidaan todentaa. Osa muistioista oli numeroitu kokousten kronologisessa järjestyksessä, osa oli numeroitu kuukauden mukaan. Tällöin kesäkuun muistion numero oli kuusi ja seuraavan elokuussa pidettävän muistion numero oli kahdeksan. Muistiota numero seitsemän ei ollut olemassa. Ainostaan kahdeksassa muistiossa oli sivunumerot. Sivunumeroiden puuttuminen hankaloittaa asiakirjan eheyden todentamista. Etenkin jos asiakirjaa tulostettaessa sivut joutuvat erilleen, on vaikea tietää kuinka monta sivua asiakirjassa on. Kokousmuistioissa ei ollut erikseen merkittynä asioiden esittelyä ja ainoastaan yhdeksässä muistiossa oli kirjattu tehdyt päätökset.

Muistioiden yleinen ulkoasu vaihteli ryhmittäin, ja myös saman ryhmän eri muistioita oli laadittu eri pohjille (esim. organisaation oma mallipohja, valkoinen A4 tai Vipuvoimaa EU:sta -pohja). Muistioiden nimiöiminen ei ollut yhtenäistä. Jopa saman ryhmän eri muistiot nimettiin eri tavalla. Leppilammen (2004, 15) mukaan hyvä käytäntö työpaikalla olisi sopia esimiesten kesken, että kaikki käyttävät samaa mallia, niin kokouksen kulussa kuin dokumenteissa, kaikissa kokouksissa ja palavereissa, joissa ovat mukana.

6.5 Kokoukset päätöksen teon tukena

Kehittämisryhmät eivät ole päätöksiä tekeviä ryhmiä, vaan päätöksen tekoa tukevia ryhmiä. Päätökset tehdään linjaorganisaatiossa ja ryhmien puheenjohtajat ovat ko. toiminnasta vastaavia eli päätösten tekijöitä. Ryhmien jäsenet eri yksiköistä tuovat esille asioita, joita on tärkeä huomioida päätöksiä tehtäessä. Asioista sovitaan ryhmässä ja päätökset viedään käytäntöön ryhmän jäsenten kautta.

Kehittämisryhmien muistiot ovat usein ainoita kirjattuja päätöksiä tai kirjauksia asioista. (Puheenjohtajien keskustelu, 2013.)

Jäsen 1: *Tämä on matriisin ja linjan sekoitus tämä meidän tapa toimia, nämä (ryhmät) ovat pääasiassa matriisin roolissa. Kuitenkin päätökset tehdään linjaorganisaatiossa muodollisesti, mutta käytännössähän ne on hyvin pitkälti se mitä siinä matriisissa sovitaan. Lopullisesti ne linjavastuussa olevat henkilöt ne päätökset tekee huomioiden sen keskustelun, mut ei välttämättä ihan just sillä lailla. Siinä on varmaan semmonen tällaisen organisaation mahdollisuus ja haaste samaan aikaan.* (Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Kehittämisryhmien puheenjohtajat vastaavat omista toimialueistaan ja samalla tekevät lopulliset päätökset. Näin ollen ryhmien roolin tulisi olla monipuolisen tiedon ja näkökulmien keräämistä, ja puheenjohtajan ajatusten jalostamista. Tämänkaltaisen johtaminen ei tarkoita loputtomia ja aikaa vieviä keskusteluja, vaan olennaisen informaation kerättyään, puheenjohtaja ohjaa jämäkästi ryhmän kohti päätöstä (Leppilampi 2004, 203). Esimiehellä on keskeinen ja samalla ristiriitainen asema päätöksentekoprosessissa, sillä hän myös vastaa tehdyistä päätöksistä. Puheenjohtajan on huolehdittava, että päätökset perustuvat hänen omaan tietämykseen ja valtuuksiin, ja samalla huomioivat kokouksen muiden osallistujien asiantuntemuksen ja tiedon. (Kangasharju 2007, 366–367.) Mikäli kokouksessa ei saada asiaa käsiteltyä loppuun, perustetaan pieni työryhmä selvittämään asiaa, kuten myös havainnoidussa kokouksessa. *Minkälaisella porukalla jatketaan tekemistä? Ketä esitätte?*

Kuten kappaleessa 2.1 ilmenee, ammattikorkeakouluja edeltäneiden ammatillisten oppilaitosten kulttuuri oli autoritaarinen ja työn ja vallan jako perustui tarkasti määrättyihin rooleihin ja hierarkiaan. Myös ammattikorkeakouluissa on rehtorilla paljon valtaa. Rehtorin auktoriteettia käytettiin hyväksi päätöksenteossa kahdessa havainnoidussa kokouksessa. *Rehtori jyrähti kyllä siihen malliin, että kohta niin, alkaa tulla tekstiä, että ne pitää olla kunnossa*, totesi eräs puheenjohtaja tehostaakseen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa organisaatiossa.

Selkeä päätös tai selkeitä päätöksiä oli kirjattu yhdeksässä kokousmuistossa (n=21). Selkeällä päätöksellä tarkoitan kirjausta, josta ilmenee mitä päätettiin ja miten asiaa viedään eteenpäin. Muistioissa oli runsaasti epämääräisiä päätösten kirjauksia. Asioita oli kirjattu passiivissa: *tehdään, laaditaan tai tiedotetaan*. Muistioista ei käynyt ilmi esim. kuka tiedottaa, kenelle ja milloin. Muistioissa käytettiin myös konditionaali-

muotoa, kuten *pitäisi tehdä, olisi hyvä tehdä*. Tai muistioihin oli kirjattu, että joku esitti jotakin: *Puheenjohtaja esitti, että...* Johtiko esitys johonkin päätökseen tai toimenpiteeseen, sitä ei kirjattu. Epämääräiset kirjaukset johtavat ns. käytäväkeskusteluihin ja epämääräisiin oletuksiin siitä, että ”joku” hoitaa asian. Käsiteltävien asioiden pääkohdista on tehtävä kokouksen edistyessä yhteenvedot, että kaikki osallistujat tietävät, mitä on sovittu ja kuinka asiat etenevät (Mosvick ym. 1993, 101).

Kuten aiemmin mainitsin, kehittämisryhmät eivät ole päätöksiä tekeviä ryhmiä, vaan päätöksentekoa tukevia ryhmiä. Asioista sovitaan ryhmässä ja päätökset viedään käytäntöön ryhmän jäsenten kautta. Ryhmillä on faktista päätäntävaltaa, mutta ei muodollista. Kehittämisryhmien muistiot ovat julkisia ja usein ainoita kirjattuja päätöksiä tai kirjauksia asioista. Sisäisen viestinnän takia on tärkeää, kuinka päätökset kirjataan. Kehittämisryhmien jäsenillä on suuri vastuu siinä, että kokouksissa suunnitellut toimenpiteet ja tehdyt päätökset toteutuvat tuloksyksiköissä. Tärkeällä sijalla on asioiden tehokas informointi eteenpäin organisaatiossa. (Puheenjohtajien keskustelu 2013).

Muistiot tallennetaan intraan ja koko henkilöstöllä on mahdollisuus lukea muistiot. Mikäli kehittämisryhmän jäsen on poissa kokouksesta ja hänellä on vastuu välittää tietoa eteenpäin sovituista ja päätetyistä asioista, korostuu muistion rooli entisestään.

6.6 Tarina erään suomalaisen ammattikorkeakoulun kehittämisryhmien kokouksista

Organisaatioissa ja työyhteisöissä järjestetään paljon kokouksia, ja niihin kuluu runsaasti työaika. Huomasin, että monet kokousoppaat ja vinkkilistat paremmista kokouksista ovat teknisiä ja normatiivisia, toimintaohjeita antavia. Kokouskäytänteiden perusasioiden on oltava hallussa, mutta jos organisaatiossa aidosti halutaan muuttaa työskentelytapoja, huomio on kiinnitettävä laajemmin koko organisaation toimintaan

– organisaatiokulttuuriin ja työryhmätyöskentelyyn. Tämä oli johtava ajatus, josta lähdin liikkeelle.

Olen aiemmin työskennellyt ammattikorkeakoulussa ja huomannut, että ”pinnan alla on jotakin”. Olen myös toiminut vuosia ryhmänohjaajana, ja tiedän, että ryhmädynaamiset ilmiöt vaikuttavat jokaisessa ryhmässä tavalla tai toisella. Uskoin alusta saakka, että ymmärrys ja tietoisuus näistä laajemmista konteksteista auttavat minua tulkitsemaan ja ymmärtämään itse tapausta.

Tutkimuksen kohteina olevissa kehittämisryhmissä käsiteltiin yhteisiä kaikille kehittämisryhmille määriteltyjä tehtäviä ja ryhmän toiminta-alueen mukaisia tehtäviä. Jokaisella kehittämisryhmällä oli toimintasuunnitelma, josta ilmeni ryhmän tehtävät ja kokoonpano, vuoden 2013 toiminnan painopisteet sekä ryhmän kokousajat ja -teemat. Kehittämisryhmien jäsenet oli valittu edustuksellisesti, siten että organisaation eri tulosyksiköt ja opiskelijat olivat edustettuina. Perusteet olivat kunnossa.

Kokouksissa huomasin selkeästi, että vahvat alakohtaiset kulttuurit elävät edelleen tutkimuksen kohteena olevassa ammattikorkeakoulussa. Tämä ilmeni kokouspuheessa vuoroittaisena puheena ja kommentteina, kuten *puhun vaan omasta puolestani ja tämä koskettaa vaan meitä* [meidän tulosaluetta]. Alakulttuurien olemassaolo tuli esille selkeästi myös puheenjohtajien keskustelussa, jossa eräs puheenjohtaja rehellisesti kertoi näin:

Meillä on kumminkin vähän putkinäkö, me ei huomioida tätä amkin kokonaisuutta riittävästi. Kaikki tuijottaa vaan niinku omaa sektoria ja sen asioita ja tavallaan niin kuin siitä on puhuttu kyllä, että siitä pitäis päästä eroon, että me ollaan yks ammattikorkeakoulu ja tehdään niinku kaikki erittäin tärkeitä asioita. Siitä pitäis päästä tiiviimpään yhteistyöhön, eikä niinkun tämmöistä tää on mun tonttia älkää tulko tänne. (Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Ammattikorkeakoulut ovat monella tavalla muutoksessa (ks. luku 2), ja niiden täytyy yhä enemmän tehdä yhteistyötä muiden kanssa, etenkin yliopistojen, mutta myös elinkeinoelämän, julkisten toimijoiden ja toisen asteen oppilaitosten kanssa. KKA

edellyttää tätä (ks. Ilmavirta ym. 2013). Onnistuakseen parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, tulee organisaation sisäisen yhteistyön olla toimivaa. Kehittämisryhmien yksi päätehtävä on toimia yhteisten toimintatapojen kehityskenttänä ja -alustana. Kuten tutkimustulososiossa 6.3 kirjoitin, yhteiskehittely ja tiedon yhteiseksi tekeminen oli vähäistä havainnoiduissa kokouksissa.

Aiempien tutkimusten mukaan projektitoiminta mahdollistaa ammattikorkeakoulussa yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymisen ja eri alojen osaamisen yhdistämisen (ks. luku 2.2). Kehittämisryhmissä keskusteltiin ns. kolmannelle tehtävästä eli alueellisen vaikuttavuuden uudelleen määrittämisestä, johon liittyy tiiviisti palveluiden tuottaminen. Mitä se tarkoittaa, miten se vaikuttaa? Kokouspuheesta ilmeni, että ympäröivä toimintaympäristö näkee ammattikorkeakoulun pitkälti koulutuksen toteuttajana, ei palveluiden tuottajana. *Palvelutoiminta on hämärä käsite sidosryhmille – tässä on paljon tekemistä. Ei se kansaan uppoa.* (Kehittämisryhmä A 2013.) Jokaisella henkilöllä on oma mielikuva näkökulmista, joita asiakkailta heidän palvelutoiminnasta on. Esimiehen tehtävä on herättää henkilöstössä halu ja kyky havaita asiakkaiden toiveiden vivahteikkoutta, ja tätä kautta pyrkiä tuottamaan asiakkaiden toivomia tuotteita ja palveluita. (Juuti ym. 2010, 23-24.) Myös työyhteisössä pitää olla yhteinen ymmärrys, mikä merkitys palvelutoiminnalla on. Tutkittavassa organisaatiossa ei tätä vielä ole.

Jossakin välillä kuulee sanottavan, että onko tällä palvelutoiminnalla merkitystä, kun ei niitä suuria rahoja täällä. Jos konkreettisesti kuvataan paljonko palvelutoimintaa tarvitaan, se on meidän [tulosityksikön] kohdalla kahdeksan opettajaa. Silloin se konkretisoituu - se alkaa koskettaa kaikkia ihmisiä --. (Kehittämisryhmä C 2013.)

Jokaiselle organisaatiolle muodostuu vuosikymmenten saatossa ominaiset tavat toimia. Tutkimuksen kohteena olevassa ammattikorkeakoulussa vanhimmat työntekijät ovat olleet luomassa toimintakulttuuria jo kymmeniä vuosia. Avainhenkilö kertoi, että myös jotkut puheenjohtajista ovat työskennelleet organisaatiossa sen perustamisesta alkaen. Luonnollisesti myös kehittämisryhmiin on syntynyt organisaation toimintakulttuuri eli yhteisölle ominaiset tavat toimia, jotka kertovat kuinka asioita ryhmässä tehdään. Ne ovat perusoletuksia, jotka kumpuavat organisaation historias-

ta ja tarinoista, ja ne ilmenevät yrityksessä muun muassa hiljaisena tietona. Organisaatio sosiaalistaa jäsenensä toimimaan ja ajattelemaan samalla tavalla (Juuti ym. 2010, 94). Nämä tavat näkyivät muun muassa kokousten rakenteessa, johon palaan hieman myöhemmin.

Opinnäytetyössä huomioni keskittyi selkeästi kehittämisryhmien tehtäväsuuntaisen toiminnan havainnointiin. Kehittämisryhmillä on tavoitteita, ja niiden toteuttamisessa kokoukset ovat yksi työskentelymuoto. Ryhmien suhdetehtävään liittyviä näkökulmia sekä ryhmädynaamisten ilmiöiden havainnoiminen ei ollut opinnäytetyössä keskiössä, vaikka se olisi ollut mielenkiintoista. Puheenjohtajan on silloin tällöin pysähdyttävä tarkastelemaan, mitä ryhmän ”pinnan alla” tapahtuu mm. mitä ja miten ryhmän jäsenet puhuvat, miten jäsenet asemoivat itsensä toisiinsa tai miten he näkevät oman roolinsa ryhmässä. Tunnistamalla näitä asioita puheenjohtaja voi ohjata tietoisemmin ryhmän toimintaa palvelemaan koko organisaation tavoitteita. (Juuti ym. 2010, 86-87.)

Perinteinen jäävuorimalli on havainnollistava metafora kuvata ryhmien ja kokousten toimintaa. Jäävuoren näkyvä osa on huomattavasti pienempi kuin näkymätön osa. Näkyvissä olevaa, tehtäväsuuntaista toimintaa työryhmässä tai kokouksessa on vain 10 - 20 %. Pinnan alla olevassa näkymättömässä osassa on tunteita, asenteita, arvoituksia, odotuksia. Jäävuorimallin ydinsanoma on se, että mikäli työryhmä- ja kokoustyöskentelyssä halutaan saavuttaa muutoksia, täytyy huomioida myös pinnan alla piilossa oleva osa sekä osallistaa mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä mukaan muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin ja johtamalla tätä prosessia taitavasti. (Leppilampi 2004, 202-203; Juuti ym. 2010, 96-97.)

Havainnoitujen kokousten ja muistioiden perusteella ryhmissä ei sovittu yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Nämä lisäisivät keskinäistä avoimuutta ja luottamusta sekä helpottaisivat ryhmän uusien jäsenten liittymistä ryhmään. Kehittämisryhmässä roolit muodostuivat sekä tehtävän mukaisesti (puheenjohtaja ja sihteeri) että sosiaalisen aseman mukaisesti (eri tulosalueiden edustajat ja opiskelijajäsen). Selkeimmin esille tulivat puheenjohtajan ja sihteerin roolit virallisina tehtävinä. Sosiaaliset roolit

tulivat esille, kun eri tulosityksiköiden edustajat toivat omat näkemyksensä esille.

Opiskelijarooli näkyi havainnoiduissa kokouksissa vähäisenä tai ei ollenkaan. Opiskelijoiden äänen esille saaminen ja esille päästäminen toisi uudenlaista näkökulmaa kokouksiin, näin uskon.

Kokous on jatkuva prosessi, jossa on kolme vaihetta: ennen kokousta, kokouksessa ja kokouksen jälkeen. Mikäli halutaan, että kokous tukee ryhmän tavoitteiden toteutumista, on jokainen prosessin vaihe tärkeä. Puheenjohtajalla ja hänen aisaparina toimivalla sihteerillä on suuri merkitys tämän prosessin onnistumisessa ja samalla tavoitteiden saavuttamisessa. Puheenjohtajan ja sihteerin työparityöskentely korostuu kokousprosessin jokaisessa vaiheessa: asioiden valmistelussa ennen kokousta, kokouksen johtamisessa tehtävässä yhteistyössä sekä kokouksen jälkeen muistion laatimisessa, ja sovittujen asioiden seuraamisessa

Havainnoidut kolme kokousta olivat hämmästyttävän samankaltaisia - kaavamaisia ja puheenjohtajavetoisia. Kukin kokous järjestettiin ns. perinteisessä neuvotteluhuoneessa, jossa oli iso pöytä, jonka ympärillä osallistujat istuivat. Kokouksen puheenjohtaja istui pöydän pitkällä sivulla rintamasuunta oveen päin. Kokousten käsikirjoitus oli vahva ja rutiininomainen. Käsikirjoitus tarkoittaa vuorovaikutuksen etenemistä ohjaavaa julkilausuttua tai julkilausumatonta suunnitelmaa, säännöstöä tai traditiota. Kokouksessa tällä tarkoitetaan esimerkiksi esityslistaa, puheenjohtajan suunnitelmaa asioiden käsittelyjärjestystä sekä osallistujien tottumuksia ja odotuksia, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokouksiin. (Engeström 2004, 113-114.) Puheenjohtajat johtivat kokousta esityslistojen mukaisesti ja osallistujat pysyivät puheenvuorot. Kaikki puheenjohtajat käyttivät kokousmateriaalia esitellessään videotykkiä. Kokousmateriaali oli pääsääntöisesti intrasta löytyviä tiedostoja. Jokaisessa kokouksessa intrasta etsittiin tietoja yhteistuumiin, ja siihen kului kokousaikaa. Organisaation sisäisellä intranetilla vaikutti olevan suuri rooli asioiden johtamisessa.

Havaintojen perusteella puheenjohtajat eivät valmistautuneet riittävästi kokouksiin eivätkä sitouttaneet osallistujia etukäteen. Kokouksessa puheenjohtajalla on ratkaiseva rooli, kuinka asioita käsitellään ja miten kaikki osallistujat saadaan mukaan kes-

kusteluun – tuloksellinen kokouksen johtaminen on yhtä lailla asioiden kuin ihmistenkin johtamista. Puheenjohtajat toimivat kaksoisroolissa vastatessaan kokouksissa sekä asiasisällöistä että kokousprosessin eteenpäin viemisestä. Kokousprosessin eteenpäin vieminen kärsi. Kokouksessa sovittuja toimenpiteitä täytyy seurata ja viimeistään seuraavassa kokouksessa puheenjohtajan tulisi varmistaa, kuinka edellisessä kokouksessa suunnitellut toimenpiteet ovat edenneet. Harvassa muistiossa oli tästä merkintää. Haluan huomioda, että kokousprosessin onnistuminen ei ole ”yhden miehen show”, vaan jokaisen kehittämisryhmän jäsenen on annettava oma panoksensa ja otettava vastuuta kokousten onnistumisesta. Tehokasta yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitaan myös kokousten välillä, ei vain niiden aikana.

Puheenjohtajat kertoivat, että kokoukset ja palaverit koetaan työllistäviksi ja aikaa vieviksi, eikä kaikkiin työryhmiin löydy osallistumishalukkuutta. Savonmäen (2007, 86, 123) tutkimuksen mukaan kokousten toimintatapojen vuoksi osallistuminen ei kiinnosta. Savonmäki toteaa seuraavasti: *Silloin kun hallinnon edellyttämä kokouskäytäntö toimii hyvin, virallisten kokousten sisään tunkeutuu informaali toimintatapa. Ehkäpä onkin kyse kokousten sisällöstä ja johtamisesta.*

Kokouksissa keskusteltiin runsaasti, ja yleensä keskustelu pysyi asiassa. Puheenjohtajat eivät tehneet sovituista asioista ja tehdyistä päätöksistä väli- eikä loppuyhteenvetoja. Kokoukset päättyivät ajallaan, tosin kahdessa kokouksessa asioita siirtyi seuraavaan kokoukseen ja yhdessä kokouksessa muissa asioissa nousi esille asia, jota ei ehditty käsitellä. Näihin asioihin pystytään vaikuttamaan aikatauluttamalla käsiteltäviä asioita sekä sopimalla, että muut asiat täytyy ilmoittaa ennen kokousta.

Havainnoiduissa kokouksissa puheenjohtajat käyttivät kokousten kokonaispuheajasta reilusti yli puolet. Tämä ei ole epätavallista, sillä tutkimusten mukaan puheenjohtajat puhuvat useammin ja pitempään kuin kukaan muu ryhmän jäsen (Mosvick ym 2003, 28). Puheenjohtajan ”ylivalta” ei mahdollista aitoa kohtaamista ja toisia kunnioittavaa dialogia kokouksessa. Puheenjohtajan tärkeä tehtävä on luoda kokoukseen ilmapiiri, joka tukee jokaisen osallistujan osallistumista ja vuorovaikutusta. Se edellyttää puheenjohtajilta aidon kuuntelemisen sekä oikeanlaisen kyselemisen taitoja.

Esimiehen ammattitaito koostuu kyvystä vaikuttaa muihin ihmisiin niin, että heidän parhaat puolensa pääsevät esille (Juuti 2010, 9). Toisaalta Bohm (1996) on epäillyt dialogin mahdollisuutta hierarkisessa organisaatiossa, sillä hierarkia on vastakohta dialogille, ja sitä on vaikea paeta organisaatiossa (Erkkilä 2012, 227). Havainnoiduissa kokouksissa oli muutamia viitteitä, joilla puheenjohtaja osoitti muille ryhmän jäsenille auktoriteettiasemaansa kielteisessä merkityksessä mm. ohittamalla jäsen tai tekemällä johtopäätöksiä ainoastaan omasta näkökulmastaan katsoen.

Lukuisten tutkimusten mukaan esimiehillä kuluu paljon aikaa kokouksissa ja palaverissa (ks. luku 4.2). Puheenjohtajien keskustelussa tiedustelin asiaa. Kehittämisyhmien puheenjohtajat käyttävät kokouksiin aikaa 8-30 tuntia viikossa. Kukin puheenjohtaja kuuluu oman arvioidensa mukaan 8-20 eri työryhmään. Puheenjohtajien mukaan myös organisaation muilta esimiehiltä kuluu paljon työaikaa kokouksissa, mikä ei aina ole parasta mahdollista työajan käyttöä. Kokouksissa käytetään aikaa myös muuhun tekemiseen, kuten sähköpostien lukemiseen. Tätä tapahtui myös havainnoiduissa kokouksissa. Eräs kokousedustaja tiivisti asian näin: *Kokouskäytänteiden on muututtava. Tai elleivät ne muutu, on pakko tehdä muita töitä kokouksen aikana – aika ei muuten riitä.* Puheenjohtajien keskustelussa todettiin, että kokouskäytänteiden kehittäminen on otettava osaksi henkilöstön kehittämistä, kuten esimiesvalmennuksia. Kuitenkin niin, ettei se ole lisäkoulutus vaan osa laajempaa kokonaisuutta.

Ryhmän oppiminen perustuu oman toiminnan arviointiin. Ryhmän on tärkeää saada palautetta toiminnastaan eri tahoilta, kuten asiakkailtaan, sisältä omasta organisaatiosta sekä oman ryhmän jäseniltä. (Isoherranen 2005, 125-126.) Kehittämisyhmässä A on toteutettu itsearviointi toimintavuodesta 2012. Tämän toimintatavan soisi leviävän myös muihin työryhmiin. Puheenjohtajien mielestä myös vertaisarviointi olisi hyödyllistä.

En tiedä voisiko yksi ratkaisuehdotus olla semmoinen, että nyt kun me tässä keskustellaan keskenämme niin minä ainakin opin, että olis joku tällainen vertaispalautemenettely. Ei edes kovin usein tarviis olla vaikka kerran tai kaksi toisen ryhmän puheenjohtaja tulisi toiseen ryh-

mään seuraamaan ja antais kokouksen jälkeen palautetta. (Puheenjohtajien keskustelu 2013.)

Kokousmuistiot olivat muodoltaan ja informaatiotasoltaan eri ryhmissä erilaisia. Osassa muistioissa asioiden käsittely oli tiivistetty yhteen lauseeseen ja intralinkkiin, joissakin muistioissa asioiden käsittelystä oli kirjoitettu perusteellisesti. Muistioita tarkastelemalla ei selviä, minkälaisia tehtäviä ja tavoitteita kehittämisryhmien viestinnälle on asetettu. Kokousmuistiot eivät edistä parhaalla mahdollisella tavalla toimintojen tehokkuutta organisaatiossa, mikä on yksi asiakirjahallinnon tehtävistä (SFS-ISO 15489-1 2007, 10).

Asiakirjahallinnon standardi mukaan asiakirjasta tulisi löytyä 18 eri tunnistetietoa. Tutkimuksessa mukana olleista muistioista löytyi keskimäärin 14 tunnistetietoa, vaihteluväli oli 12-16. Kokousmuistioilla on tärkeä yhteys liiketoimintaan ja asiakirjahallinnon ensisijainen tehtävä on tukea organisaation päämäärätoimintaa. Juridisessa mielessä muistioilla on tiedottava, oikeudellinen ja historiallinen arvo. Niiden tehtävä on todistaa kokouksissa tehtyjä päätöksiä ja asiakirjoina toimia todisteena organisaation toiminnasta. Ennen kaikkea muistio on tärkeä organisaation sisäisen viestinnän väline. (Murtonen 2012, 5.)

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tarkastelin, miten valittujen kehittämisryhmien kokoukset tukevat ryhmille määritettyjen tavoitteiden toteutumista. Selvitin, miten puheenjohtaja toiminnallaan tukee tavoitteiden saavuttamista ja miten kokousmuistiot ilmentävät työryhmien tehtävien suorittamista. Ammattikorkeakoulun kulttuuri ja työryhmätyöskentely muodostivat laajemman kontekstin, jossa tarkastelin kokouksia. Tapauksen liittäminen kontekstiinsa oli tärkeää, koska juuri konteksti teki tapauksen ymmärrettäväksi eli osaltaan myös selitti sitä. Kontekstin ymmärtäminen oli avain merkitysten tulkintaan. Opinnäytetutkimuksen aineiston muodostivat kokoushavainnointiaineisto ja kokousmuistiot. Taustatietoa hankin haastatteleamalla avainhenkilöä,

tutustumalla organisaation strategiaan asiakirjoihin ja toteuttamalla puheenjohtajien keskustelun. Opinnäytetyön tutkimusstrateginen lähestymistapa oli tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksen kritiikki perustuu näkemykseen, jonka mukaan tapaustutkimuksen tulosten pohjalta ei voi tehdä muita tapauksia koskevia yleistyksiä. Näin ollen tuloksilla ei olisi laajempaa tieteellistä arvoa. Tapaustutkimuksen päätarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta tapauksen avulla. Kriitikoiden mukaan tapaustutkimuksen ulkoista ja sisäistä validiteettia on vaikea arvioida, koska tapaustutkimuksia ei voi toistaa tulosten testaamiseksi. (Peuhkuri 2005, 296-297.) Opinnäytetyössäni pyrin parantamaan tutkimuksen validiteettia käyttämällä erityyppisiä aineistoja ja menetelmiä. Havainnoinnin avulla sain välitöntä ja suoraa informaatiota puheenjohtajien toiminnasta ja käyttäytymisestä kehittämisryhmien kokousten vetäjinä. Kehittämisryhmien sihteereiden laatimien kokousmuistiotien käyttäminen tutkimusaineistona oli perusteltua, koska ne toimivat ainoina dokumentoituna aineistona kehittämisryhmien kokouksista, ja usein myös ainoina dokumentteina tehdyistä päätöksistä.

Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, vaan useimmiten tavoitteena on sanoa jotain itse kohteena olevan tapauksen ylittävää. Taustalla on ajatus, että tapaus edustaa jotakin yleisempää, yksittäistä tapausta laajempaa ilmiötasoa. (Peuhkuri 2005, 297-298.) Julkisuudessa käydyn keskustelun ja kokemukseni perusteella tapaus on todenmukainen esimerkki asiantuntijaorganisaatioiden ja julkishallinnon kokouskulttuurista. Viime syksynä erään toisen ammattikorkeakoulun rehtori totesi näin: *Tämä on ihan hullua – juosta kokouksesta toiseen. Ja näissä kokouksissa istuvat vielä pääasiassa samat henkilöt.*

Kritiikkiä tapaustutkimusta kohtaan on lisäksi esitetty sen vuoksi, että tapaustutkimuksen tutkija on liian lähellä kohdettaan eikä voi olla objektiivinen. Väistämättä opinnäytetyössä korostuu tulkintani ja tapani nähdä sekä tuottaa todellisuutta ja tulkita kokouksia ammattikorkeakoulun kontekstissa. Tutkimuksen tekijänä olen pyrkinyt olemaan objektiivinen, vaikka tapaus on lähellä aiempaa työhistoriaani, ja yhä edelleen minulla on henkinen napanuora entiseen työyhteisöni. Työhistoriani am-

mattikorkeakoulussa edisti selkeästi opinnäytetyön tekemistä. Ellen olisi aiemmin työskennellyt ammattikorkeakoulussa, en olisi kyennyt näkemään asioiden toisiinsa linkittymistä, enkä olisi ymmärtänyt puhuttua kieltä.

Lähdeteoksina käyttämäni väitöskirjat osoittavat, että myös muissa ammattikorkeakouluissa alakulttuurit ovat olemassa. Mielestäni alakohtaiset kulttuurit ja vahva alakohtainen osaaminen ovat ammattikorkeakoulun vahvuus. Yhdessä ne luovat tai niillä on mahdollisuus luoda monialainen, luova organisaatio, mikä mahdollistaa uuden syntymisen. Ammattikorkeakouluilla on loistava mahdollisuus kehittyä jazzorkesteriksi, jossa toiminta perustuu ammattilaisten yhteistyölle ja sille, että orkesterin jäsenet rakastavat samantyylistä musiikkia.

Jokaisella organisaatiolla on syvärakenteensa, ja siellä olevia syvimpiä uskomuksia ei saa tölviä. Sekä yksilöiden että organisaation arvot ovat pyhiä, ja niitä ei pitäisikään muuttaa, vaan muutostilanteissa rakentaa uutta kysymällä, mitkä ovat ne arvot ja pelisäännöt, joilla uutta rakennetaan. Muutokset vievät aikaa ja suotuisissakin tapauksissa ryhmän toiminnan muutokset voivat kestää 2-3 vuotta ja organisaatiokulttuurin muutokset 8-10 vuotta. Tietoja on helpompi muuttaa kuin uskomuksia. Kokeilemalla voidaan muuttaa käytänteitä ja ryhmissä keskustelemalla voidaan muuttaa asenteita. Arvot muuttuvat elämällä. (Juuti 2014.)

Kokemukseni - kuulemani ja näkemäni - perusteella ammattikorkeakouluissa elää myös erilaisia ”luokittelukulttuureja” kuten hallintoyksikkö - tulosityksiköt, opettajat - tki -henkilöstö, tulosityksikkö - toinen tulosityksikkö, vakituinen opettaja - tuntiopettaja. Nämä luokittelut muovaavat todellisuutta ja luovat organisaatiossa toimiville erilaisia asemia ja positioita. Pahimmassa tapauksessa tällainen piilodynamiikka häiritsee perustehtävän suorittamista ja työntekijöiden energiaa sitoutuu piilonormien ja sanomattomien sääntöjen noudattamiseen.

Työskennellessäni ammattikorkeakoulussa ihmettelin, miksi eri tulosityksiköiden välinen yhteistyö oli välillä takkuista. Tutkimuksen myötä ymmärrykseni on kasvanut. Savonmäen (2007, 159) aineiston perusteella käytännön yhteisöt pitävät yllä sellaista

sosiaalista järjestystä, jossa rajanylitykset olivat poikkeus arkityöhön. Yksi rajanylityksen muoto on ideoiden ja käytäntöjen siirtyminen välittäjien avulla, jotka voivat olla toimijana kahdessa eri käytännön yhteisössä, ja he muodostavat näin sidoksia yhteisöjen välille. Itse koen toimineeni työyhteisössäni välittäjän roolissa kahdella tavalla – aluksi uutena työntekijänä asioiden esille nostajana ja kyseenalaistajanakin, ja muuttaman vuoden jälkeen siirtyessäni yksiköstä toiseen molemmin puolisen tiedon siirtäjänä.

Dialogin merkitys kokousten onnistumisen kannalta nousi yllätyksenä lukemastani teoriasta. Olin ajatellut kokouksia enemmän teknisenä asiana. Hieman yksinkertaistettuna dialogissa on kyse yhdessä työskentelystä, johon jokainen osallistuu ja tuo oman panoksensa. Jokaisen mielipiteen arvostaminen kasvattaa yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Aktiivisella kuuntelulla pyritään saamaan selville, mitä toinen sanoiltaan tarkoittaa. Tämä mahdollistaa jokaisen osallistujan näkökulmien avartumisen ja myös näkökulmien muuttumisen. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen myötä jokainen uskaltautuu tuomaan omat mielipiteet muiden arvioitavaksi. Kangasharju ja muut (2003, 267) ovat esittäneet, että johtamiskoulutukseen tulisi sisällyttää kokousten johtamista. He puhuvat erityisestä kokouskompetenssista, jossa on yhtenä keskeisenä osaamisalueena kyky tunnistaa ja edistää aitoa dialogia.

Verkostoitumisen myötä moniammatillinen työryhmä- ja tiimityö lisääntyy edelleen työyhteisöissä. Myös kokousten määrä kasvaa. Opiskelijoiden eli tulevien ammattilaisten on tärkeää jo opiskeluaikana saada valmiuksia ja taitoja kokousten puheenjohtajuuteen ja osallistujana olemiseen. Asia on huomioitu Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa, jossa on kehitetty kokoustilakonsepti, joka sisältää interaktiivisen kokoustilan lisäksi kokousdesign-palvelun sekä kokousdesigner valmennuksen (Haaga-Helia 2014).

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan tutkimuksen oli tarkoitus kohdistua seitsemään työryhmään, joista havainnoisin viisi. Työryhmistä neljä oli kehittämisryhmiä ja kolme lakisääteisten asioiden hoitamiseksi perustettuja työryhmiä. Havainnoituani viisi työryhmää, joista kolme oli kehittämisryhmiä ja kaksi lakisääteistä työryhmää, ymmär-

sin, että työryhmien perustehtävät ovat hyvin erilaiset, ja tutkimustehtävä olisi ollut vaikeaa toteuttaa. Tein päätöksen, että opinnäytteeni kohdistui ainoastaan kehittämisryhmiin ja niiden muistioihin. Kahden muun työryhmän havainnointi kehitti minua havainnoitsijana, ja samalla sain laajemman kuvan tutkittavasta organisaatiosta sekä tulin ”talossa tutuksi”.

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu kiinnostus tutkimukseen osallistuvien omista tavoista jäsentää maailmaa, ja heidän eri asioille antamat merkitykset. (Eriksson ym. 2005, 9.) Tarkoitukseni oli saada kehittämisryhmien jäsenten ääni kuuluviin pyytämällä heitä kirjoittamaan havainnoimieni kokousten loppuvaiheessa vastaus kysymykseen, minkälainen on paras mahdollinen kokous. Ainoastaan yhden kehittämisryhmän kokouksen lopussa jäi aikaa toteuttaa kysely. Tämän vuoksi en ole käyttänyt tätä materiaalia tutkimusaineistossa. Vastaavan aineiston keräsin kahden lakisääteisen työryhmän kokouksista. Vastauksissa korostui selkeiden päätösten tekemisen tärkeys, osallistuminen ja tasapuolinen vuorovaikutus sekä kokouksiin valmistautumisen tärkeys.

Puheenjohtajien keskustelu mahdollisti asianosaisten oman äänen esille saamisen. Keskustelu oli avointa, analysoivaa ja eteenpäin luotaavaa. Paikalla oli neljä puheenjohtajaa, joista kaksi oli kehittämisryhmien puheenjohtajia ja kaksi lakisääteisten ryhmien puheenjohtajia. Aikaisemmin olin havainnoinut myös kahden lakisääteisten työryhmien kokoukset, joten tunsin ko. puheenjohtajat. Tietoisesti toteutin keskustelun vasta kokoushavainnointien jälkeen. Mikäli keskustelu olisi toteutettu ennen havainnointia, olisi ollut mahdollista, että puheenjohtajat sen perusteella olisivat toimineet toisin kuin yleensä. Puheenjohtajat nostivat esille monia tärkeitä kehittämiskohteita ja suunnittelivat ensimmäisiä toimenpiteitä. Tein keskustelusta koosteen, jonka toimitin avainhenkilölle. Tämän lisäksi laadin opinnäytteen tulosten pohjalta kehittämisraportin, jonka esittelin organisaation johtoryhmässä. Kehittämisraportti ei kuulu opinnäytetyöhön.

Koska opinnäytetyöni taustalla ei ole yhtä suurta teoriaa tai taustaoletusta, olen joutunut miettimään, miten erilaiset asiat liittyvät toisiinsa ja miten vältän empiria ja

teorian väliseen kuiluun putoamisen. Tavoitteenani on ollut saada ainekset keskustelemaan keskenään, ja siten muodostamaan kokonaisuuden. Tulososiossa ja osin myös johtopäätöksissä kuljetan empiriaa ja teoriaa rintarinnan. Aineisto oli monisäikeinen ja mitä syvemmälle aineiston analysoinnissa pääsin, ja mitä enemmän oma ajatukseni kehittyi, sitä useampia näkökulmia nousi eteen. Tällä raportointitavalla halusin nostaa empiriasta nousseita havaintoja yleisemmälle tasolle.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka kehittämissryhmissä tehdyt päätökset jalkautuvat organisaatiossa. Työyhteisön toiminnan kehittäminen vaatii ryhmien sisäisen ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittämistä, tämän vuoksi molempien näkökulmien tarkastelu valottaisi uudella tavalla yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Keskustelin tutkimuksen alkuvaiheessa organisaation johtoryhmään kuuluvan henkilön kanssa, ja hänen toiveensa oli, että tarkastelisin kokonaisuudessa organisaation työryhmiä ja tiimejä sekä niiden kokoonpanoja. Tämä tutkimusasetelma ei kuulunut tähän opinnäytteeseen, mutta se varmasti toisi esille yhteisön piilossa olevia rakenteita sekä ”solmuhenkilöitä”. Samalla saataisiin tietoa eri asiantuntijoiden yhteistyöstä, sen toimivuuden ehdoista sekä yhteistyön mahdollisista esteistä.

Opinnäytetyön tekeminen oli paikoitellen haasteellista. Yllättävää oli oman ajatus- ja omaksumisprosessien hitaus. Laatimani aikataulut eivät pitäneet. Ymmärryksen kehittymiselle oli annettava aikaa, tieto liittyy vanhaan, asiat muodostavat kokonaisuuksia. Luulen, että muutaman kuukauden tai vuoden päästä luettuani tekstiäni, ihmettelyn ajatusteni keskeneräisyyttä ja tekstin kömpelyyttä. Empirian keräämisen jälkeen aineiston analysoinnin aloittaminen oli vaikein osio – mitä analysoin, miten analysoin.

Haluan osoittaa kiitokseni kohdeorganisaatiolle siitä, että avasitte ovenne ja kokouksenne, sekä avainhenkilölle, joka toimi ”esipuhujanani”. Kiitos kuuluu myös ohjaajaleni lehtori Sinikka Hakkaraiselle ja koulutusohjelman yliopettaja Enni Mertaselle, joilta sopivassa suhteessa sain porkkanaa ja keppiä. Ja tietysti kiitos ja halaus taustajoukoille ja etenkin puolisololleni, joka on konkreettisesti rahoittanut opinnäytetyövuottani. Tapauksen valikoituminen opinnäytetyöksi oli onnellinen sattuma. Tartuin

kiinni hetkeen ja aiheeseen – luotin intuitioon. Uppouduin ja paneuduin tapaukseen hyvinkin syvällisesti tavoitteena ammatillinen kasvu ja kehittyminen ja omalle yritykselle palvelutuotteen luominen.

Mikäli haluamme tehdä organisaatiosta tehokkaampia ja toimivimpia, on kulttuurin rooli organisaation elämässä ymmärrettävä. Kokoukset ovat organisaation kulttuurin peili ja voinkin Scheiniä lainaten todeta, että kokousten muuttaminen on hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppuun. Kokouskulttuurin muuttaminen voi alkaa yhdestä ihmisestä, mutta onnistumiseen tarvitaan koko yhteisö. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on kaikki edellytykset parantaa kokousten kautta koko organisaation yhteistoiminnallisuutta kohti svengaavaa jazzorkesteria. Yhteistoiminnallisten rakenteiden ja kulttuurin luominen voi alkaa yhteistoiminnallisten kokousten toteuttamisena. Kokoukset voivat olla pienoismalli koko organisaation yhteistoiminnallisesta työskentelystä. Lähtökohtana on positiivinen tahtotila, jota organisaation johdon tuettava ja vietävä eteenpäin omalla esimerkillään.

LÄHTEET

Ankkuri-Ikonen, A. 2011. Työelämässä tarvittava vuorovaikutus, rakentava osallistuminen ja sen edellyttämät taidot. Ryhmätyö 2, 22-29.

Anttila, P. 2005. Ilmaisun, teoksen tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arene. 2013. Viitattu 29.12.2013.

http://www.arene.fi/sivu.asp?luokka_id=24&main=1

Arvinen, E.-K., Mustonen, H., Söderqvist, M. & Vuori, J. 2006. Assistentin ammattitaidon hyödyntäminen palaverissa. Teoksessa Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita, 57-65.

Boden, D. 1994. The Business of Talk: organisations in action. Cambridge: Polity Press.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 30.12.2013 ja 14.1.2014.

http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkajulkaisu_tapaustutkimus.pdf

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 20.2.2014.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf

Eronen, T. 2012. Työntekijöiden odotuksia yrityksen päivittäisestä johtamisesta.

Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Viitattu 2.2.2014.

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13057/hse_ethesis_13057.pdf

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: PS-Kustannus, 159-183.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsström, E. 2008. Asiantuntijayhteistoiminnan johtaminen. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Viitattu 23.1.2014.
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/78834>

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Toim. Hanna Vilka. Viitattu 12.12.2013. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Kotisivut 2014. Viitattu 1.2.2014.
<http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/valmennus-ja-konsultointi/kokousdesignertm-pelastaa-kokouksen>

Heikkilä, K. & Heikkilä, J. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Herranen, J. 2003. Ammatikorkeakoulu diskurssiivisena tilana. Järjestystä, konflikteja ja kaaosta. Väitöskirja, kasvatustieteiden tiedekunta, Joensuun yliopisto. Viitattu 20.1.2013. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-404-2/urn_isbn_952-458-404-2.pdf

Hevonoja, T. 2009. Kokouskäytänteiden kehittäminen reflektoinnin avulla. Maisterin tutkinnon tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu. Viitattu 9.11.2013.
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12030/hse_ethesis_12030.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P, 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hopia, H., Paavilainen, E. & Åsted-Kurki, P. 2008. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä perhehoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 6, 336-344.

Huomisen kokous –tutkimushanke. Loppuraportti 2013. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.12.2013. http://huomisenkokous.fi/wp-content/uploads/2012/05/Huomisen_kokoushotelli_tutkimushanke_loppuraportti.pdf

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 2005. Helsinki: WSOY.

Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikävalko, M., Kaisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H., & Apajalahti, T. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY.

Jaatinen, Päivi. 1999. Synergian siemenet ja torajyvät. Tutkimus monialaisen ammatikorkeakoulun organisaatiokulttuurista. Turku: Turun yliopisto.

Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WSOY.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteltava johtaminen. Helsinki: Otava.

Kangasharju, H. 1991. Neuvottelu keskusteluna. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

Kangasharju, H. 2001. Keskusteluanalyysi kokousten ja neuvotteluiden tutkimuksessa. Teoksessa Keskusteluanalyysin näkymiä. Helsinki: Helsingin yliopisto, 185-193.

Kangasharju, H. 2003. Aktiivinen kokous edistää asioita. Tekniikka ja talous –lehden www-sivut. Viitattu 20.1.2014.

<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article37585.ece>

Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 4, 260–268.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Porvoo: WSOY.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. 2014. Viitattu 1.2.2014.

<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/ryhman-viestintasuhdet>

Kokoustekniikka osana kokoustaitoa. Sihteeri. Jyväskylän yliopiston Kielikeskuksen www-sivu. Viitattu 23.1.2014.

https://kielikompassi.jyu.fi/uploads/document_userfiles/kokoustekn/kulku/osallist_virk_siht.htm

Kokoustekniikka osana kokoustaitoa. Sanasto. Jyväskylän yliopiston kielikeskuksen www-sivu. Viitattu 24.1.2014.

https://kielikompassi.jyu.fi/uploads/document_userfiles/kokoustekn/sanasto.htm#asiakirja

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

KvaliMOTV. 2014. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Viitattu 24.1.2014.

http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L2_3_2_3.html

Kykyri, V-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen tarkastelua – diskurssiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa Organisaatiot muutoksessa. Miten tarkastella työelämän muutoksia ja organisaatioita. Kuopio: UNIpress, 148-170.

Laatuakatemia. 2014. Laatutyökaluja. Viitattu 3.1.2014.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

L 01.08.2003/351. Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 29.12.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Lehtinen, M. 2012. Episteemisen auktoriteetin ja yhteisen ymmärryksen konstruointi kokousskeskustelussa: fokusessa -han-lausumat. Väitöskirja, Aalto-yliopiston kaup-pakorkeakoulu, Viestinnän laitos. Viitattu 14.2.2014.

http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_027.pdf

Leppilampi, A. 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen – avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampere: Tampere University Press, 196-215.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mahlamäki-Kultanen, S. 1998. Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Ammatillisen oppilaitoksen rehtori pedagogisena kehittäjänä. Väitöskirja. Vammala: Tampere University Press.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum.

Mosvick, R. & Nelson, B. 1993. Kokous- ja neuvottelutekniikan käsikirja. Helsinki: Oy Rastor Ab/Rastor-Julkaisut.

Murtonen, L. 2013. Pöytäkirja asiakirjana ja strategian viestinnän välineenä. Tapaus-tutkimus tietohallinnon näkökulmasta eräässä yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Informaatitieteiden yksikkö. Viitattu 18.1.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-24015>

Mustonen, M. 2012. Muutoksen johtaminen – organisaatorakennemuutos ja palaverikäytänteiden kehittäminen Kajaanin Mamsellissa. Opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu, restonomi YAMK, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusohjelma. Viitattu 2.2.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205097165>

Mäkinen, T. 2012. Luo merkityksiä. Teoksessa Kokousten seitsemän kuoleman syntiä. Helsinki. Talentum.

Niemistö, R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Nikander, P. 2002. Moniammatillinen viestintä: Yhteistyö ja päätöksenteko sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Terveystietä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 55-70.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorikoulutus luentomateriaali. Julkaisematon.

Nummi, P. 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Grape People Finland Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikataulu.

Viitattu 29.12.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aikataulu/?lang=fi

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Sitra 299. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatustutkimuksesta. Teoksessa Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus, 291-308.

Rees, D. & Porter, C. 2003. Chairing – Developing a key skill. Industrial and Commercial Training 2, 56-59.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2010. Haastattelun analyysi. Toim. M. Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 158-169.

Savonmäki, P. 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Schein, E. 1984. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

SFS-ISO 15489-1. (2007). SFS-ISO 15489-1 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinto. Osa 1: Yleistä (Information and documentation. Records management. Part 1: General). Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Slåen, T. & Mantere, V. 1999. Tuplatiimi opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa: Innotiimi Oy.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 15.11.2013.

http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwws-structure/22510_Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Turun yliopisto.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, S. 2012. Huomisen trendit kokoustamisessa paneelikeskustelu. Finlandia-talo 18.4.2012. Viitattu 20.1.2014. <http://www.youtube.com/watch?v=LNKJKBbOX8g>

Vahtio, E-L. 2007. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita.

Valtonen, M., Roos, C., Palonen, O., Toivonen, R. & Järn, S. 2009. Vuodesta sataan. Sähköisten asiakirjojen hallinta ja säilyttäminen. Liikearkistoyhdistys. Helsinki: Liikearkistoyhdistys ry.

Viinamäki, L. 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virkkunen, J. 1995. Työpaikkatarkastuksen ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet. Tutkimus keskusteluun perustuvan työn välineistä ja tuloksellisuudesta. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Vulkko, E. 2001. Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatiossa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Zubizarreta, R. 2006. Manual for Jim Rough's Dynamic Facilitation Method. Viitattu 11.2.2014. <http://www.co-intelligence.org/DFManual.html#intro>